

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Heli Nevalainen
Virpi Pesonen

VALMENTAVA OTE ESIMIESTYÖSSÄ –
KOULUTUSKOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN
KANSANELÄKELAITOKSESSA

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Huhtikuu 2018****Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja
kehittämisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihe)

Tekijät

Heli Nevalainen, Virpi Pesonen

Nimeke

Valmentava ote esimiestyössä –koulutuskokonaisuuden kehittäminen Kansaneläkelaitoksessa

Toimeksiantaja

Kansaneläkelaitos

Tiivistelmä

Nykyaikainen esimies toimii valmentavasti ja osallistaa alaisensa päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Valmentavassa työyhteisössä esimiehen ja alaisen rooli on yhtä tärkeä. Kansaneläkelaitoksessa eli Kelassa työskentelee vastuullisissa työtehtävissä tuhansia ihmisiä, jotka tarvitsevat tukea työtehtäviensä hoitamiseen. Kela tarjoaa koulutuksia uran eri vaiheisiin ja erilaisten työtehtävien hoitamiseen. Tukea tarjotaan myös kouluttamalla esimiehiä, joille tarjottava koulutus perustuu valmentavaan johtamiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden vaikutuksia esimiesten työhön. Tavoitteena opinnäytetyössä oli kehittää Kelan esimiehille tarkoitettua koulutusta siihen osallistuneiden esimiesten kokemusten perusteella.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja palvelumuotoilun menetelmiä. Tuloksena syntyi suositus Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden kehittämisestä, jota voidaan hyödyntää myös vastaavien koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

Jatkotutkimus ja -kehittämistyönä olisi kiinnostavaa tutkia, miten opinnäytetyötä on hyödynnetty. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, ovatko koulutukseen osallistuneiden esimiesten alaiset huomanneet muutoksia ja koulutuksen vaikutuksia esimiehen työssä.

Kieli

suomi

Sivuja 70

Liitteet 4

Liitesivumäärä 4

Asiasanat

valmentava johtaminen, palvelumuotoilu, tutkimuksellinen kehittämistoiminta, kvalitatiivinen tutkimus

**THESIS****April 2018****Master's Programme in Development and Management of Social Services and Health Care**

Tikkariinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors

Heli Nevalainen, Virpi Pesonen

Title

Coaching Approach to Supervisory Work – Developing the Training module in the Social Insurance Institution of Finland

Commissioned by

The Social Insurance Institution of Finland

Abstract

A modern supervisor is a coach who engages the subordinates in the decision-making and problem solving process. In a coaching work community, the role of the supervisor and a subordinate is equally important. In the Social Insurance Institution of Finland (Kela), the training of supervisors is based on leadership coaching which is one method of supporting the employees.

The purpose of this thesis was to explore how the training module 'Coaching Approach to Supervisory Work' affects the work of supervisors in Kela. The aim of the thesis was to develop the training module based on the experiences of those supervisors who had participated in the aforementioned training.

The approaches used in this thesis were developmental research and service design. As the result of this thesis, a recommendation was made for Kela to develop the training module of 'Coaching Approach to Supervisory Work'. This study module can be used in the planning and implementation of similar trainings.

As a further research and development work, it would be interesting to explore whether the results of this thesis have been utilized. In addition, it would be interesting to study the experiences of the subordinates on leadership coaching.

Language

Finnish

Pages 70

Appendices 4

Pages of Appendices 4

Keywords

leadership coaching, service design, developmental research, qualitative research

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Johtaminen ja valmentava esimiestyö	7
2.1	Valmentava johtaminen	8
2.2	Johtamisvalmennus	12
2.3	Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuus	14
3	Palvelumuotoilu	16
4	Tutkimus kehittämistyössä	20
4.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	21
4.2	Kehittämisprosessi	22
5	Tutkimuksen tavoite ja tehtävät	25
6	Menetelmälliset valinnat	25
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus	25
6.2	Haastattelu aineiston hankinnassa	27
6.3	Opinnäytetyön haastatteluprosessin toteutuminen	29
6.4	Aineiston käsittely ja analyysi	31
6.5	Aineiston analysointi teemoittelun avulla	33
7	Kehittämistoiminta	36
7.1	Tutkimustulokset	36
7.2	Johtopäätökset	45
7.3	Työpaja-työskentely	46
7.3.1	Ensimmäinen työpaja	47
7.3.2	Toinen työpaja	53
7.4	Kehittämistoiminnan tulokset	58
8	Pohdinta	60
8.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	60
8.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	64
8.3	Jatkokehittämis ehdotukset	66
	Lähteet	68

Liitteet

Liite 1	Haastattelun saate
Liite 2	Haastattelun teemat ja kysymykset
Liite 3	Kutsu Työpaja 1
Liite 4	Kutsu Työpaja 2

1 Johdanto

Kansaneläkelaitos eli Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa aina syntymästä kuolemaan. Asiakkaita ovat lähes kaikki Suomessa asuvat sekä ulkomailla Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat. Sosiaaliturvalla tarkoitetaan sairausvakuutusta, vähimmäiseläkkeitä, työttömän perusturvaa, kuntoutusta, lapsiperheiden tukia, asumisen tukia, opintotukea ja koulumatkatukea, vammaisetuksia ja -palveluita, sotilasavustusta sekä perustoimeentulotukea. (Kela 2018a.)

Kela edistää toiminnallaan väestön terveyttä, tukee itsenäistä selviytymistä ja turvaa toimeentuloa. Toiminnan arvoina on toimia ihmistä arvostavasti, osaavasti, yhteistyökykyisesti ja toimintaa uudistaen. Kelan asemaan, tehtäviin ja hallintoon liittyvistä asioista on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Sosiaaliturvan toteuttamisesta säädetään eri etuuksia koskevassa etuuslainsäädännössä. Eduskunnan valvonnan alaisuudessa toimivan ja vuonna 1937 toimintansa aloittaneen Kansaneläkelaitoksen toiminta kehittyy ja uudistuu jatkuvasti. Viimeisin iso uudistus tapahtui 2017 vuoden alusta, kun perustoimeentulotuki siirtyi kunnilta Kelan hoidettavaksi. (Kela 2018a.)

Kelan organisaatio muodostuu kuudesta tulosityksiköstä, joita ovat Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, Kehittämispalvelut, Yhteiset palvelut, Esikuntapalvelut sekä ICT-palvelut (Kela 2018b). Työntekijöiden, tulosityksiköiden ja koko organisaation toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettamista ohjaavat strategiset tavoitteet. Tavoitteina on tuottaa asiakkaille erinomainen asiakaskokemus yhdenvertaisesti, palvella asiakkaita ajantasaisella ja luotettavalla tiedolla, vaikuttaa yhteiskunnassa yhteisvastuullisesti sekä uudistaa työn muotoja ja vahvistaa palvelukultuuria. Kela haluaa tarjota kiinnostavimman työpaikan julkishallinnossa ja samalla olla hyvän työhyvinvoinnin esimerkki. (Kela 2018c.) Vuoden 2017 lopussa Kelassa työskenteli 7 226 henkilöä (Kela 2018d).

Yhteisten palvelujen tulosityksikössä toimii koulutuspalveluryhmä, joka palvelee kaikissa koulutukseen ja osaamiseen liittyvissä kysymyksissä sekä kehittää

osaamista yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa tukemalla koulutusten suunnittelussa ja järjestämisessä. Koulutuspalveluita tarjotaan eri yksiköissä ja tehtävissä työskenteleville. Koulutuksia järjestetään Kelan sisäisesti sekä ulkoisille sidosryhmille. (Kela 2018e.) Opinnäytetyö perustuu Kelan kanssa tehtyyn toimeksiantosopimukseen ja aihe valittiin toimeksiantajan esittämien toiveiden perusteella. Yhteistyötä tehtiin koulutuspalveluryhmässä työskentelevien suunnittelijoiden kanssa.

Esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeässä asemassa Kelan asettamien strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kelassa johtamisen tavoitteena on tukea yksilön ja ryhmän lisäksi koko organisaatiota uudistumaan ja kehittymään siten, että työnteon tehokkuus ja työhyvinvointi ovat tasapainossa. (Kela 2018f.) Valmentava ote esimiestyössä -koulutus on Kelan esimiehille tarkoitettu valmentavaan johtamiseen perustuva valmennuskokonaisuus. Opinnäytetyössä on keskitytty Kelan sisäisten asiakkuuksien väliseen yhteistyöhön tarkastelemalla Kelan esimiehille tarkoitettua valmennuskokonaisuutta ja tutkimalla koulutuksen vaikutuksia käytännössä. Lisäksi työssä tarkastellaan, saavutetaanko koulutuskokonaisuudella haluttuja tuloksia.

Opinnäytetyön **tarkoituksena** oli selvittää esimiehille tarkoitetun koulutuskokonaisuuden vaikutuksia esimiesten toimintaan ja koulutukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista Kelassa. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten koulutukseen osallistuneiden esimiesten toiminta on muuttunut koulutuskokonaisuuden aikana ja sen jälkeen. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös, tarjoaako Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuus esimiehille valmiuksia valmentavaan johtamiseen ja miten koulutuskokonaisuutta voitaisiin kehittää.

Tavoitteena oli kehittää Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuutta Kelassa. Kehittämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmiä. **Tehtävinä** tässä opinnäytetyössä oli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tuottaa lisätietoa Kelan koulutuskokonaisuudesta ja kuvata koulutuksen vaikuttavuutta.

2 Johtaminen ja valmentava esimiestyö

Kehittyvässä organisaatiossa sujuvan toiminnan lisäksi on keskittyvä ihmiseen ja ihmisestä välittämiseen. Eri toimijoiden välisiä suhteita voidaan johtaa kohtelemalla asiakkaita ja henkilöstöä kumppaneina. Kumppanuus voi syntyä yrityksen ja asiakkaan välille, samoin kuin työntekijän ja esimiehen välille. Kumppanuussuhde perustuu yhteiseen tavoitteeseen, jonka eteen työskennellään eri rooleissa. (Aarnikoivu 2005, 54.)

Kumppanuusjohtaminen keskittyy asiakkaan tuntemiseen ja sitoutuu asiakaslähtöisyyteen. Esimiestyötä tehdään työyhteisössä, jossa voidaan hyvin ja toiminta on tuloksellista. Kumppanuusjohtamisen avulla henkilöstön ja ihmisten johtamisen merkitystä voidaan korostaa, sillä henkilöstö on yrityksen menestyksen avaintekijä. Asiakaspalautteen avulla toimintaa voidaan ohjata ja kehittää asiakaslähtöisesti. (Aarnikoivu 2005, 67.)

Tässä opinnäytetyössä kumppanuusjohtaminen nähdään organisaation sisäisten toimijoiden ja yksiköiden välisen yhteistyön pohjana. Toimijoiden välistä yhteistyötä on mahdollista johtaa samoin kuin esimies johtaa alaisiaan. Aarnikoivun (2008, 15–18) mukaan kumppanuusjohtamisessa on paljon valmentavalle johtamiselle ominaisia piirteitä. Suhteen luominen toimijoiden välille korostuu tavoitteiden saavuttamisessa. Tärkein näkökulma on, että asioita johdetaan ihmisten kautta. Kumppanuudella on merkitystä ja sitä varten on huomioitava yksilöt ja tunnistettava palveluroolit. Kumppanuusjohtamisessa esimiestyö perustuu tavoitteiden asettamiseen ja mittareiden määrittämiseen, valmentamiseen ja suoritusarviointiin.

Johtaminen ja esimiestyö ovat asioiden toimeenpanemista, mutta niissä on myös valmentavia elementtejä. Esimiehen tehtäviin kuuluvat päätöksenteko, ohjeistaminen ja määräysten antaminen sekä tuloksellisuuden seuranta. Valmentavat ominaisuudet johtamisessa sekä esimiehen työssä tähtäävät tulevaan ja auttavat etenemään sovittujen tavoitteiden suuntaisesti. Työntekijöitä kannustetaan me-

nestykseen ja autetaan tekemään valintoja vahvistaen samalla heidän omaa johtajuuttaan. Valmentavien elementtien tulisi olla hallitsevia esimiehen työssä, sillä ne johtavat parempaan lopputulokseen pitkällä aikavälillä kehittämällä työntekijöiden vastuunottoa, motivaatiota sekä johdon ja työntekijän välistä luottamusta. Sillä, miten asioita johdetaan, on myös ratkaiseva merkitys työilmapiiriin. (Aro 2018, 10, 73–74.)

2.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on näkökulma johtamiseen (Jalonen & Lampi 2012, 36). Se on tavoitteellista ja osallistavaa toimintaa, jossa arvostavan asenteen lisäksi korostuvat tahto, tunteet ja ajatukset (Ristikangas & Grünbaum 2016, 31). Käytännössä valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen toimintatapa vaikuttaa toisiin ja tulla itse vaikutetuksi. Toimintana se on yhteistoimintaa, jossa yksilön potentiaalia hyödynnetään ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentavassa ilmapiiirissä jokainen hyväksyy yhteiset tavoitteet, joihin on valmis sitoutumaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43; Tamminen 2001, 28.) Yksilösuorituksen sijaan valmentavassa johtamisessa tähdätään yhdessä tekemiseen, joka perustuu kaikille kuuluvaan luottamukseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 27).

Tulosten saavuttaminen valmentavassa johtamisessa on tärkeää. Enemmän kuitenkin korostetaan tapaa, jolla tuloksiin on päästy. Valmentaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, perustuen yhteiseen ongelmanratkaisuun. Tärkeimmät näkökulmat ovat vastuiden selventäminen ja tavoitteista sopiminen, valmentaminen suorituksen parantamiseksi ja uran kehittämiseksi sekä suoritusarviointi. Lisäksi tarkoituksena on antaa oikea-aikaista, kaksisuuntaista ja rehellistä palautetta. Tavoitteena valmentavassa johtamisessa on yhtenäistää hyväksi havaitut tavat ja tottumukset, joilla organisaatio pääsee kohti yhteistä päämäärää. (Kasanen 2004, 23-27, 31–41.)

Valmentava johtaminen perustuu vuorovaikutussuhteeseen, jossa työntekijöiden kanssa keskustellaan avoimesti mahdollisista haasteista sekä kehittämisestä ja kehittämisen keinoista. Vuorovaikutustilanteessa asioita tarkastellaan yhdessä

eri näkökulmista ja lisätään yhteistä ymmärrystä asioista. (Kupias, Peltola & Piri-nen 2014, 139; Viitala 2008, 187.) Valmentavalla johtamisella pyritään työnteki-jöiden osaamisen parantamiseen, millä on vaikutusta koko organisaation toimin-taan ja menestykseen. Yksilö ja työyhteisö saavat mahdollisuuden ottaa vastuuta omasta työstään sekä oman työn, osaamisen ja suorituksen kehittämistä. Tär-keää on koko työyhteisön kiinnostus ja motivaatio kehittämiseen, jossa esimie-hen avulla kehitetään ratkaisuja suoritusten parantamiseen. (Jalonen & Lampi 2012, 37–41.)

Valmentava johtajuus perustuu valmentavaan suhtautumistapaan, joka ilmenee kykynä olla läsnä ja huomioida toisia, ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta sekä rakentaa luottamusta. Toiminnassa se ilmenee mahdollistamisena ja vahvistami-sena, jolloin innostutaan, kannustetaan ja suunnitellaan yhdessä tätä hetkeä sekä tulevaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42–44.) Valmennustaitojen edel-lytyksenä on ymmärtää, mitä valmentaminen on ja mitä sillä organisaatiossa tar-koitetaan. Usein valmentaminen aloitetaan tutustumalla valmentamisen periaat-teisiin ja menetelmiin. Tärkeää on ymmärtää, että vastaukset eivät ole aina pää-osassa, vaan tarkoituksena on kysyä ja keskustellen auttaa valmennettavia ym-märtämään toimintaansa ja sen kehittämistä. Perustan toiminnalle luo valmenta-jan ja valmennettavien välinen yhteys. Hyvästään valmennustaidoista ei ole hyötyä, jos luottamusta ja yhteyttä alaisiin ei ole syntynyt. (Wintraub & Hunt, 2015.)

Esimies toimii valmentajana ja esimerkkinä. Esimiehen toiminta synnyttää intoa ja asennetta valmentamista kohtaan. Valmentavassa johtamisessa palveluntuot-taja ja palvelunkäyttäjä ovat "samalla puolella". Päättävöitteenä on löytää organi-saation sisältä onnistujia, jotka tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi heille mielui-sassa ympäristössä. Onnistumiset antavat organisaatiolle lisäarvoa, joka heijas-tuu laadukkaina palveluina asiakkaille. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 102–105.)

Valmentavassa johtamisessa esimiehellä on aktiivinen rooli, mutta myös valmen-nettavan tulee olla mukana aktiivisesti. Tekemisestä tulee saada palautetta ja opittua täytyy kerrata. Valmentaminen voi tapahtua epävirallisesti työn ohella tai

se voidaan toteuttaa virallisena projektina, jolloin tavoitteet ja tarvittavat toimenpiteet kirjataan esimerkiksi erilliselle lomakkeelle. Valmennettavan tulee pohtia, millaista tukea ja keneltä hän kokee tarvitsevänsä. Tavoitteen asettaminen ja kirjaaminen tuo mukaan tunteet tavoitteen saavuttamisessa. Tunteiden yhdistäminen järkeilyyn nähdään valmentamisessa toimivampana, kuin pelkkä järkiperäinen ajattelu. (Korpelainen 2013, 138–139.)

Esimiehen tärkein tehtävä on saada valmennettavaa kehittämään omaa osaamistaan huippusuoritusten tasolle. Perustana johtamiselle nähdään valmennettavan oma halu ja motivaatio. Mikäli halu ja motivaatio puuttuvat, huippusuoritukseen ei päästä valmennus- tai johtamisopeilla. (Jalonen & Lampi 2012, 36.) Valmentava johtajuus rakentuu eri näkökulmista: ohjauksesta tiettyyn suuntaan, toiminnasta, suorituksista, aikaansaamisesta, merkityksen rakentamisesta ja ajattelusta. Esimies tukee valmennettavia motivoitumaan omasta työtehtävästään ja varmistaa heidän voimavaransa. Valmentaja haluaa ja osaa kohdata alaiset yksilöinä ja ryhmänä, hyödyntäen heidän osaamistaan ja erilaisuuttaan. Suoranaisesti valmentava johtaja ei kehitä valmennettavia, vaan mahdollistaa heidän kasvuaan ja kehitystään yksilönä ja ammattilaisena. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12–13, 38–42.) Valmentaja osaa ohjata valmennettavia oppimaan ja kehittymään lisää sekä menemään tarvittaessa epämukavuusalueelle (Ristikangas & Grünbaum 2016, 20–21).

Valmentajan ominaisuuksia ovat kyky luoda yhteiset päämäärät sekä varmistaa ryhmän sitoutuminen selkeän viestinnän avulla. Jokainen on vastuullinen omasta työskentelystään, pyrkien kuitenkin yhteisesti asetettuihin päämääriin. Valmennettavien osaamista ja valmiuksia kehitetään koulutuksen sekä esimiehen valmennuksen avulla. (Havunen 2007, 17–23.) Tärkeimpiä ominaisuuksia on tahto itsensä kehittämiseen: jos esimies ei halua oppia uutta, miksi alaisetkaan haluivat (Brubaker 2018)? Kehittyminen tarkoittaa kasvamista taitavammaksi itsensä johtamisessa. Esimiehen tulee kyetä ottamaan vastaan palautetta voidakseen muodostaa valmennettavista yhteistyöstä innostuneen tiimin. Valmentaja toimii arjessa pitkäjänteisenä ja tavoiteorientoituneena kehittäjänä, joka ei tyydy

vähään. Valmentava esimies osaa kohdata haastavatkin asiat rakentavasti ja kykenee tekemään myös vaikeita päätöksiä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 19–21.)

Valmentaja rohkaisee alaisiaan ja pyrkii luomaan ilmapiirin, jossa mielipiteiden jakaminen on sallittua. Esimies myös haluaa kuulla, mitä sanottavaa alaisilla on. (Brubaker 2018.) Valmentamisessa ihmisten välinen kohtaaminen on enemmänkin aktiivista läsnäoloa tekemisen sijaan. Valmennettavien ajatuksista ja mielipiteistä välitetään aidosti ja jokaisessa nähdään potentiaalia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89–90.) Kuunteleminen on kysymisen rinnalla yhtä tärkeä taito, sillä valmentaminen ei ole vaikuttavaa, jos alaisista ei ole kiinnostunut. Alaisten ominaisuuksien ja vahvuuksien tunteminen on valmentamisen perusta. Ilman sitä ei tiedetä suuntaa, johon heitä halutaan ohjata. (Brubaker 2018.) Valmentavassa johtamisessa esimiehen ei ole tarkoituksena antaa valmennettaville valmiita vastauksia. Työvälineinä työntekijän kohtaamisessa käytetään kysymistä, kuuntelemista ja ajatustyöhön haastamista. (Surakka & Laine 2011, 17.)

Valmentavan esimiehen tulee uskaltaa olla tavallinen ja inhimillinen (Ristikangas & Grünbaum 2016, 31). Toiminnassa korostuu tavallisuus. Valmentava johtaja on valmennettavien kanssa samalla tasolla ja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 51–52.) Esimiehellä on lupa olla keskeneräinen ihmisenä ja järjestää aikaa pohdinnalle. Hänellä on kykyä kehittyä ja kasvaa ymmärtäen, ettei koskaan tule täydelliseksi. Tärkeää on sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Omien onnistumisten kautta esimies voi auttaa toisia onnistumaan, huomioiden menestyksen kuitenkin alkavan sanalla me. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 132.)

Tässä opinnäytetyössä valmentava johtaminen nähdään esimiehen ja alaisen välisenä tavoitteellisena ja osallistavana, koko organisaation toimintaa kehittävänä toimintana. Valmentava johtaminen on johtamisen sekä esimiestyön toimintamalli, jolla pyritään saavuttamaan toimivat yhtenäiset toimintatavat. Esimies toimii omalla persoonallaan, mikä luo pohjan valmentavan toiminnan edellytyksenä olevalle arvostukselle (Ristikangas & Grünbaum 2016, 31). Valmentaja eli esimies

on keskeisessä asemassa kehitettäessä yksilön ja tiimin suoriutumista. Opinnäytetyössä on pyritty tarkastelemaan valmennustaitojen kehittymistä valmentavan johtamisen koulutuksen perusteella.

2.2 Johtamisvalmennus

Miksi esimiesten kouluttaminen ja johtamistaitojen kehittäminen on tärkeää? Johtajaksi ei synnytä, vaan johtaminen on opittava taito, jota tulee säännöllisesti ylläpitää. Taidon ylläpitäminen vaatii jatkuvaa tietojen päivittämistä sekä uusien keinojen harjoittelemista. Kehittyminen esimiestyössä alkaa esimiehen halusta hankkia tietoa johtamisesta. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan esimiehen tulee ymmärtää niiden käytettävyys työssään. Johtamisvalmennuksessa käytettävien opetusmenetelmien tulisi innostaa esimiestä käyttämään niitä jatkuvasti omassa työssään. Tiedon ja uusien ideoiden soveltaminen työhön antavat esimiehelle oivalluksia. Näistä syntyy pohja kehittämiselle ja uudistamiselle omassa työtehtävässä tai organisaatiossa. Esimiehiä voidaan myös kouluttaa vastaamaan organisaation tuleviin haasteisiin ja esimiesten koulutustarpeita selvitettäessä tulee nähdä tulevaisuuden muutossuunnitelmat. Tärkeää johtamisvalmennuksessa on löytää keinoja nykyisen ja toivotun johtamisosaamisen eheyttämiseen. Valmennuksen vaikuttavuus ilmenee esimiehen kehittymisenä. (Juuti 2016, 127–131.)

Johtajuuden tehtävänä on organisaation tavoitteiden määrittäminen ja kyky saada työntekijät tekemään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Karlöf 2002, 114). Pää tavoitteena johtamiseen vaikuttavalla koulutuksella on siirtää tietoa ja kehittää toimintatapoja. Perusajatus valmennuksessa on käyttää valmentajaa asiantuntijana, joka hyödyntää omaa osaamistaan sekä kokemustaan. Valmentaja ohjaa valmennettavaa kohti muutosta omaa osaamistaan ja kokemusta hyödyntäen, opettaen, kannustaen ja tukien. (Carlsson & Forssell 2012, 46–48.)

Johtamisvalmennus on toimiva, strategiaan perustuva väline koko organisaation johtamiskulttuurin kehittämiseen. Valmennusprosessi etenee vaiheittain ja alkaa lisäämällä ymmärrystä organisaation strategiasta. Tätä seuraa selvitys koulutustarpeesta. Selvityksen jälkeen suunnitellaan sisältö sekä valitaan valmennukseen

osallistujat. Seuraavaksi koulutus toteutetaan ja lopuksi arvioidaan johtamisvalmennuksen vaikuttavuutta. Tärkeää on, että johtamisvalmennus perustuu esimiesten kannalta tarpeellisiin asioihin, millä tavoitellaan laajaa vaikuttavuutta. Tavoitteen saavuttamista edistää, että valmennuksessa käytetään esimiehiä kiinnostavia menetelmiä, jotka tukevat heidän omia työmenetelmiään ja mahdollistavat tuloksellisuuden omassa työtehtävässä. (Juuti 2016, 125–127.)

Edellytykset ihmisten toiminnalle erityisesti muutostilanteissa luovat toimintaympäristö ja organisaation oppiminen. Pohjana organisaation toiminnan kehittämiseksi voi toimia oppimisen mittaaminen esimerkiksi arvioimalla koulutuksen määrää, laatua ja vaikuttavuutta sekä osaamisen kehittymistä tai yksilöiden oppimista. Organisaatiot voivat mitata koulutusta määrällisesti koulutuspäivien tai kustannusten avulla. Määrällisen arvioinnin lisäksi voidaan käyttää laadullista arviointia, joka selvittää vaikuttavuutta. (Moilanen 2001, 15–16, 207–208.) Opin-
näytetyössä Kelan koulutuskokonaisuuden vaikuttavuutta arvioitiin tutkimalla esimiesten työn ja toiminnan kehittymistä koulutuksen aikana ja jälkeen.

Koulutuksen tavoitteena tulisi olla konkreettisten tulosten aikaansaanti ja asenteiden sekä toimintatapojen muutokset. Koulutukseen tulee ottaa mukaan henkilöt, joilla on kykyä ja valmiuksia kehittyä ja päästä koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu koulutus luo koko henkilöstöön motivoituneisuutta sekä muutoshalukkuutta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 276–278.)

Vuonna 2017 Kelassa järjestettiin 1 016 koulutusta, joista yli puolet olivat asiantuntijaosaamiseen, johtamisosaamiseen sekä etuusosaamiseen liittyviä koulutustilaisuuksia. Johtamisosaamiseen liittyvien koulutusten osuus oli noin 18 prosenttia koulutuksista. Kelassa esimiehille tarjottava perustuu valmentavaan johtamiseen. Koulutuksen ja esimiesvalmennusten suunnitteluun vaikuttaa ammattimaisen johtamisen malli, jossa kuvataan Kelan esimiestyölle ja johtamiselle asettamat vaatimukset. Ammattimaisen johtamisen mallissa työntekijät nähdään yksilöinä, joiden kehittymistä ja työssä suoriutumista tuetaan valmentavalla johtamisella. Johtaminen jaetaan neljään osa-alueeseen: työhyvinvointiin, uudistu-

miseen, tuloksellisuuteen sekä työnantajaosaamiseen. Koulutuksilla pyritään syventämään osaamista ja soveltamista eri ammattimaisen johtamisen osa-alueilla. Esimiehet voivat valita esimiesten koulutustarjottimelta itselleen tarpeelliset ja sopivat koulutukset. (Kela 2018e.)

2.3 Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuus

Opinnäytetyössä on keskitytty Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuteen vuonna 2017 alkaneiden ja päättyneiden koulutuskokonaisuuksien toteutusten ja sisältöjen mukaisesti. Koulutuskokonaisuudet (materiaalit, harjoitteet ja sisällöt) ovat Kelan ulkopuolisen koulutuspalveluntuottajan tuottamia. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti koulutusmateriaaleja kuvataan vain yleisellä tasolla.

Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuus Kelassa muodostuu neljästä valmennuslähipäivästä, kolmesta Skype-tapaamisesta, tapaamisten välillä tehtävistä välitehtävistä sekä niin sanotun sparrauskaverin kanssa käydyistä keskusteluista. Se on tarkoitettu valmentavan johtamisen peruskoulutukseksi kaikille Kelan esimiehille ja kestää kokonaisuudessaan noin kuusi kuukautta. Valmennuskokonaisuuden tavoitteena on antaa kuva valmentavan esimiestyön tavoitteista, hyödyistä ja periaatteista sekä antaa esimiehille perusvalmiudet toimia omassa esimiestyössään valmentavalla otteella. Valmennuspäivien sisällöissä käydään läpi esimiesroolia ja -identiteettiä sekä valmentavan työotteen vaikutusta esimiehen toimintaan esimiehen omien vahvuuksien ja ydinvahvuuksien kautta. Lisäksi aiheina ovat vuorovaikutus, läsnäolo, kysymisen ja kuuntelemisen voima, erilaisuus yksilön ja ryhmän johtamisessa sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Koulutus antaa lisäksi taitoja tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen valmentavalla työotteella sekä työhön sitouttamiseen coachaavilla keskusteluilla. (Kela 2017.)

Koulutuskokonaisuuteen osallistuvat esimiehet saavat käyttöönsä valmentavasta johtamisesta kertovan materiaalityökalupaketin, jonka he voivat käydä läpi alaistensa

kanssa. Materiaalipaketti on Powerpoint-esitys, jossa kuvataan valmentavan johtamisen periaatteita koulutuksessa käytettävien koulutusmateriaalien sekä Kelan ammattimaisen johtamisen mallin avulla. Materiaali esittelee eroja valmentavan johtamisen ja perinteisen johtamisen välillä sekä valmentavan johtamisen ilmenemistä esimiehen toiminnassa. Tämän jälkeen esimies voi yhteisesti pohtia tiimin kanssa, mitä ajatuksia valmentava johtajuus herättää ja millaisia asioita valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää toimihenkilöltä, kollegalta ja esimieheltä. (Kela 2017.)

Lähivalmennuspäivät ovat kestoltaan noin seitsemän tuntia ja muodostuvat Kelan ulkopuolisen palveluntuottajan ja kouluttajan esittelemästä teoriaosuudesta, yhteisestä keskustelusta sekä aiheena olleiden menetelmien tai asioiden harjoittelusta. Esimiehet pohtivat yhteisesti keskustellen muiden koulutuskokonaisuuteen osallistuvien esimiesten kanssa valmennuspäivän aikana kuulemaansa. Ensimmäinen lähivalmennuspäivä käsittelee esimiesroolia ja -identiteettiä sekä valmentavan johtamisen periaatteita. Ensimmäisessä valmennuspäivässä pohditaan itsetuntemusta valmentavan esimiehen työvälineenä, erilaisia rooleja sekä positiivista ihmiskäsitystä valmentavan johtamisen taustalla. (Kela 2017.)

Valmennuspäivien ja Skype-tapaamisten välillä esimiehet pitävät säännöllisesti yhteyttä sparrauskaveriin, jonka kanssa voi luottamuksellisesti keskustella omasta työstä ja kuulumisista. Sparrauskaveri säilyy samana koko koulutuskokonaisuuden ja yhteydenpidosta huolehtiminen on esimiesten omalla vastuulla. Ensimmäisen ja toisen valmennuspäivän välissä on muutaman tunnin mittainen Skype-tapaaminen, jossa käydään läpi ensimmäisessä valmennuspäivässä annettuja välitehtäviä ja kokemuksia. (Kela 2017.)

Toisessa valmennuspäivässä käsitellään vaikuttavaa vuorovaikutusta dialogin ja luottamuksen rakentamisen välineillä, eteenpäin vievien kysymysten asettelua ja palautteen merkitystä yksilölle sekä keinoja sen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tämän jälkeen ennen kolmatta lähipäivää keskustelua käydään Skype-tapaamisessa, jossa palataan toisessa valmennuspäivässä annettuihin välitehtäviin ja niihin liittyviin kokemuksiin. (Kela 2017.)

Kolmas valmennuspäivä käsittelee tuloksellisuutta kannustamisen ja haastamisen keinoin. Esimiehet saavat tietoa motivaation rakentamisesta, tuloksellisuuden ja sitoutumisen tunnusmerkeistä sekä ryhmän eri kehitysvaiheista. Ennen neljättä valmennuspäivää on muutaman kuukauden tauko ja aikaa harjoitella opittuja asioita käytännössä. Viimeisessä valmennuspäivässä paneudutaan sitoututtamiseen coachaavilla keskusteluilla ja valmentavasti johtamiseen kysymyksen asettelulla -työkaluun. (Kela 2017.)

Kolmannessa ja valmennuskokonaisuuden päättävässä Skype-tapaamisessa jaetaan kokemuksia viimeisessä valmennuspäivässä läpikäytyjen työkalujen käyttämisestä ja keskustellaan muista mahdollisista esiin nousseista valmentavaa johtamista koskevista kysymyksistä. Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden jälkeen esimiehet voivat valita Kelan koulutustarjottimelta itselleen tarpeellisia johtamiseen liittyviä koulutuksia. (Kela 2017.)

3 Palvelumuotoilu

Palvelun kehittäminen perinteisen asiakaspalautteen pohjalta on saanut rinnalleen palvelumuotoilun, jossa palvelun käyttäjien kanssa luodaan erilaisia palvelupolkuja eri tilanteisiin (Pyykkö 2011, 265). Tavoitteena on tuottaa palvelukokonaisuus, jolla vastataan käyttäjän ja palveluntuottajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Menetelmää käytetään uusien palveluiden kehittämiseen, entisten palveluiden parantamiseen sekä strategioiden luomiseen ja toteuttamiseen. Onnistunut palvelun muotoilu vaikuttaa käyttäjän tunteisiin, mikä saa palaamaan käyttäjäksi uudelleen. Lähtökohtana on ymmärtää käyttäjää ja hänen tarpeitaan sekä pitää hänet mukana palvelukokonaisuuden suunnittelussa koko prosessin ajan. Palvelumuotoilussa tärkeää on selvittää, mikä motivoi palvelunkäyttäjää ja mitkä arvot ovat hänelle tärkeitä. (Tahkokallio 2009, 24–27.)

Usein palvelut suunnitellaan vastaamaan organisaation tarpeisiin ja käyttäjien tarpeet sekä toiveet ovat jääneet huomioimatta palveluita kehitettäessä (Koivisto 2009, 32). Työn ja prosessien tehostaminen ovat ajankohtainen kehittämistarve

monessa organisaatiossa. Asiakslähtöinen kehittäminen yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa palvelumuotoilulla on nykyaikainen menetelmä kehittämiseen. Palvelumuotoilussa on yhtäläisyyksiä lean-lähestymistavan kanssa. Siinä missä lean pyrkii tehostamaan työtä ja prosesseja poistamalla hukkaa sekä tunnistamalla arvoa tuovat osat työnkulusta, palvelumuotoilu pyrkii selvittämään palvelun käytettävyyttä. Tästä syystä palvelumuotoilun kehittämishankkeissa työntekijät ovat ensisijaisen tärkeässä osassa. (Aro 2018, 10, 91.)

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelun kehittämistä tehden näkymätön näkyväksi ja siitä käytetään usein määritelmää palvelupolku, joka rakentuu palvelukohtaamisista. Palvelu nähdään tekojen sarjana yli yksittäisten kohtaamisten. Menetelmän avulla hahmotetaan tulevaisuuden palvelumahdollisuuksia, eikä keskitytä pelkäämään nykytilanteeseen ja sen haasteisiin. Kokonaisuus muodostuu tiivistä eri toimijoiden kokonaisuudesta, jossa palveluita käyttäjät ovat kokemuksensa perusteella asiantuntijoita. (Hyvärinen 2015, 93–98.)

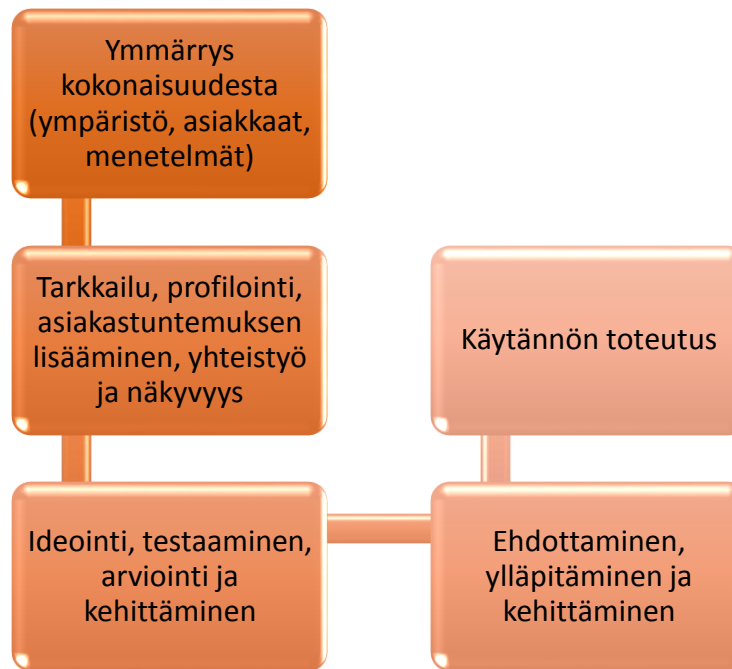
Palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittämistä, jonka tavoitteena on saada taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä palvelutuotteita. Käyttäjän näkökulmasta sillä pyritään saamaan aikaan miellyttävä palvelukokemus, organisaatiolle se tarkoittaa suunnitelmallista liiketoiminnan kehittämistä. Palvelut ovat monimutkaisia ja vuorovaikutteisia aikaan sidottuja kokonaisuuksia. Tämän vuoksi on tärkeää sitouttaa kaikki osapuolet kehittämiseen suunnitteluvaiheesta alkaen. (Tuulaniemi 2011, 24–29.)

Kehittämisessä tulee ymmärtää, miten palvelujen arvo, merkitys sekä käyttötavat näkyvät käyttäjien jokapäiväisessä elämässä. Käyttäjien tarpeet ja ongelmat muuttuvat teknologian, talouden sekä sosiaalisen ympäristön muuttuessa. Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää välineitä muuttuvan ympäristön tarpeisiin ja kehittää palveluympäristöä tuotteistamalla kokemukset. Muotoilija hyödyntää useita menetelmiä ja ideoita kehittämistyössä, joiden avulla etsitään vaihtoehtoja ja ratkaisuja palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilulla on vakiintunut asema kehittämisessä. (Miettinen 2011, 20–31.)

Palvelumuotoilulla määritellään olemassa olevat resurssit siten, että niistä on eniten arvoa käyttäjille. Menetelmän avulla voidaan toimia kustannustehokkaasti ja kehittää mittareita, joilla palveluiden mittaaminen on mahdollista. Myös organisaation rakenteiden kehittäminen on mahdollista huomioimalla henkilöstön kokemukset. Usein kehitettävää asiaa tai palvelun toimivuutta varmistetaan testauksien kautta ennen kuin se viedään käytäntöön. (Tuulaniemi 2011, 98.)

Innovatiiviset lähestymistavat ovat ominaisia palvelumuotoiluprosessille. Prosessissa käytetään kehittäviä, ennustavia ja yleistäviä menetelmiä, yksinkertaisuudessaan pyritään kehittämään uutta. Ihmislähtöisessä palvelumuotoilussa voidaan käyttää esimerkiksi perinteisiä kyselyitä, markkinatutkimusta, kokeiluja ja haastatteluja. Myös videointi ja osallistujien seuranta ovat käytettäviä havainnointitapoja. Perinteiset tutkimusmenetelmät tukevat palvelumuotoilua, jossa tiedonkeruu on usein toiminnan lähtökohtana. Palvelumuotoilu kuitenkin painottuu innovatiivisten menetelmien käyttöön, joita voidaan sisällyttää myös kehittämistyöhön muun muassa erilaisina työpajoina. (Miettinen 2009a, 63–65.)

Palvelumuotoilu on prosessi, jossa havaitaan missä, milloin ja kuinka palvelu voidaan toteuttaa palveluntarjoajalle ja käyttäjille arvokkaammin. Huolellisesti suunniteltu ja aloitettu prosessi luo vahvan pohjan kehittämistyölle. Lopputuloksen saavuttaminen on vahvasti riippuvainen oikein asetelluista kysymyksistä. Tärkeää on kiinnittää huomiota palvelumuotoilun kokonaisuuden lisäksi kehitettävän asian yksityiskohtiin. (Tuulaniemi 2011, 95–97, 180–182.) Palvelumuotoiluprosessi esitetään kuviossa 1, jossa ilmenevät prosessin eri vaiheet aina käytännön toteutukseen asti.



Kuvio 1. Palvelumuotoilun prosessi (Miettinen 2009b, 14).

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakas- ja käyttäjäymmärryksen lisäämisellä. Käyttäjän lisäksi palvelukokemuksen suunnittelussa huomioidaan palveluntuottaja. Tavoitteena on luoda palvelukokonaisuus, joka on käyttäjälleen toimiva sekä haluttava ja palveluntuottajalle tunnistettava ja tehokas. Hyvät sosiaaliset taidot, empatia käyttäjää kohtaan, luovuus ja visuaalisuus ovat tärkeitä elementtejä palvelumuotoiluprosessissa. (Miettinen 2011, 31–38.)

Palvelun käyttäjät osallistuvat palveluiden kehittämiseen, ja palvelusuunnittelun pohjaksi hankitaan tietoa palveluiden käyttöympäristöstä (Koivisto 2009, 35). Palvelumuotoilussa palvelu tulisi nähdä tuotteena ja keskittyä sen tuottamaan hyötyyn asiakkaille. Kehitettävää tuotetta tulisi tarkastella asiakkaan näkökulmasta asettumalla asiakkaan asemaan ja asiakaskokemuksia luomalla tuottaa tietoa. (Mager 2009, 35–37.)

Palvelumuotoilu soveltuu hyvin palveluiden kehittämiseen. Opinnäytetyössä on keskitytty Kelan koulutuskokonaisuuden vaikutusten arviointiin sekä koulutuksen kehittämiseen. Moilasen (2001, 207–208) mukaan koulutuksen vaikuttavuuden selvittäminen on tärkeää ja mahdollista arvioimalla käytännön kokemuksia sekä

ajattelu- ja toimintamallien muuttumista. Kehittämisen välineenä työssä hyödynnettiin palvelumuotoilua, jonka avulla lisättiin käyttäjäymmärrystä sekä osallistettiin palvelunkäyttäjiä kehittämisprosessiin.

4 Tutkimus kehittämistyössä

Yhteiskunnan ja yritysten toiminta perustuu tietoon ja sen hallintaan. Tietoa on saatavilla paljon, joten tutkimustiedon merkitys on tärkeämpää kuin koskaan aikaisemmin. Täsmätiedon avulla voidaan poimia juuri yrityksen tarpeita palveleva tieto nopeasti muuttuvissa tilanteissa, joissa tulevaisuutta on hankala ennakoida. Organisaation kyky mukautua muutoksissa ja reagoida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa vaikuttavat olennaisesti toiminnan vaikuttavuuteen ja menestymiseen. Innovaatioiden tuottaminen on erityisen tärkeää, sillä niiden avulla voidaan saada apua toimia toisin, luoda uusia käytäntöjä ja muuttaa käytäntöjä toimintatavoiksi. Palveluinnovoinnissa ja palvelun tarjoamisessa asiakkaan asema on keskeinen, kun kehittäminen ja uudistaminen ovat hyödyn tuottamisen tavoite. (Ojasalo, Moilanen & Rytilahti, 2009, 13–14.)

Kehittämistoiminta perustuu osallistamiseen ja vuorovaikutukseen. Osallistaminen on tärkeää eri osapuolien sitouttamiseksi sekä tarpeiden arvioimiseksi. Kehittämistoiminnan onnistumista edistää, jos toimintaan osallistutaan kokemusten, ajatusten tai oman näkemyksen perusteella. Osallistamista edistävillä välineillä pyritään vaikuttamaan henkilöiden tunteisiin, avoimeen keskusteluun sekä mielenkiinnon herättämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.)

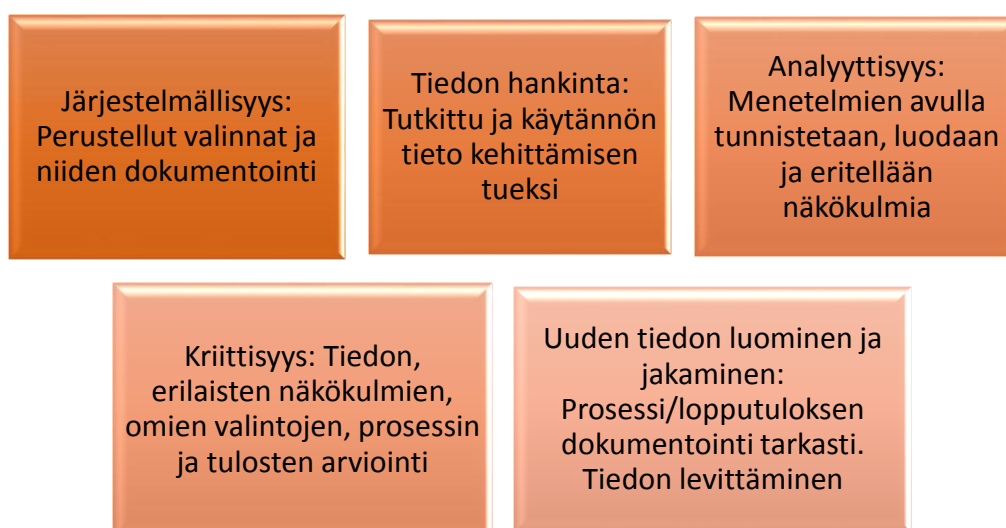
Kehittämistyön tarkoituksena on tavoitteellisesti parantaa toimintoja ja toimintaperiaatteita. Kehittää voidaan ihmisiä, työtehtäviä sekä tapoja tehdä asioita, joten kehittäminen koskettaa koko työyhteisöä. Näkökulmia kehittämiseen ovat kehittämisen ja muutoksen syyt ja toteutustavat sekä muutettavat ja tavoiteltavat asiat. Lisäksi henkilöstöä kehitettäessä on ajateltava, kuka muuttaa mitä, missä ja milloin. (Kirjonen 2009, 117–118, 120–121.)

4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on järjestelmällistä toimintaa tiedon kasvatamiseksi ja tämän tiedon hyödyntämistä uusien tapojen löytämiseksi. Tutkimus on osa tieteellistä toimintaa ja olemassa olevan tilanteen selvittämistä. Kehittäminen on mahdollista myös ilman kytkeytymistä tieteeseen. Kehittämistyön pohjimmainen merkitys on tutkimustulosten avulla tuottaa uusia tai parantaa entisiä palveluja. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 18, 21.)

Tutkimus ja kehittäminen liittyvät usein kiinteästi yhteen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta eroaa perinteisestä tieteellisestä tutkimuksesta, jossa keskiössä ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen. (Ojasalo ym. 2009, 18–19.) Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on usein tarve muuttaa ja kehittää organisaatiota ratkaisemalla käytännön ongelmia ja tuottaa uusia ideoita, käytäntöjä tai palveluita. Tarkoituksena on usein kehittää ratkaisuja ja ottaa niitä käyttöön. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia toteutustapoja sekä vaihtoehtoja ja viedään niitä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 18–20.)

Laadukas tutkimuksellinen kehittäminen sisältää suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä, toiminnan ja menetelmien kriittistä arviointia sekä aiemman tiedon hyödyntämistä (kuvio 2; Heikkilä ym. 2008, 57).



Kuvio 2. Tutkimuksellisuus kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2009, 22).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena tulisi olla tiedon tuottaminen käytännöstä, joten menetelmät eroavat perinteisistä tieteellisen tutkimuksen menetelmistä. Kehittämistyössä tärkeää on erilaisten menetelmien tunteminen, sillä pelkästään taito toteuttaa aineistonhankintaa ei saa aikaan kehittämistä. Jo mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistaminen vaatii menetelmäosaamista. Kehittämisprosessissa tulee osata erottaa olennainen tieto epäoleellisesta, omata innovaatio-osaamista ja monipuolisia tiedonhankintataitoja, muuttaa omaa ajattelua ja toimintaa sekä arvioida tietoa ja tuloksia kriittisesti. Tiedon avulla voidaan luoda uusia näkökulmia erilaisten menetelmien avulla. Prosessi ja tulokset dokumentoidaan tarkasti, minkä jälkeen saatua tietoa voidaan levittää. (Ojasalo ym. 2009, 11–12, 18–20.)

Opinnäytetyössä on tarkasteltu Kelan esimiehille tarkoitetun koulutuskokonaisuuden nykytilaa ja kehittämistarpeita koulutukseen osallistuneiden esimiesten kokemusten perusteella. Palvelumuotoilun lisäksi kehittämistyössä oli myös tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle ominaisia piirteitä ja kehittämistoiminnan lähtökohtana toimi tutkimus esimiesten kokemuksista. Heikkilän ym. (2008, 34–35) mukaan tutkimuksen käyttäminen kehittämistyössä on perusteltua, jos tarkoituksena on tuottaa tietoa jonkin kehittämisprojektin tai toimenpiteiden vaikutuksista ja suorittaa korjaavia toimenpiteitä. Myös hyvien käytäntöjen levittäminen laajempaan käyttöön tai työelämän muutosprosessien tukeminen kehittämisprosessin avulla perustelevat tutkimuksen käyttämistä.

Kehittämistyön toteutus on kokeilevaa, tutkivaa ja etenevää. Asioiden etenemistä toivotulla tavalla tunnustellaan ja tarvittaessa toimintatapoja muutetaan. (Kirjonen 2009, 125.) Kehittämistyö voi toteutua pitkäaikaisena osana perustyötä tai määriteltynä jaksona eli projektina. (Heikkilä ym. 2008, 25, 35).

4.2 Kehittämisprosessi

Kehittämisprosessissa tuotettava tieto on yleensä käytännönläheistä. Kysymyksen asettelu ja aineiston analysointitapa johtavat kehittämistoimintaa. Käytettävä

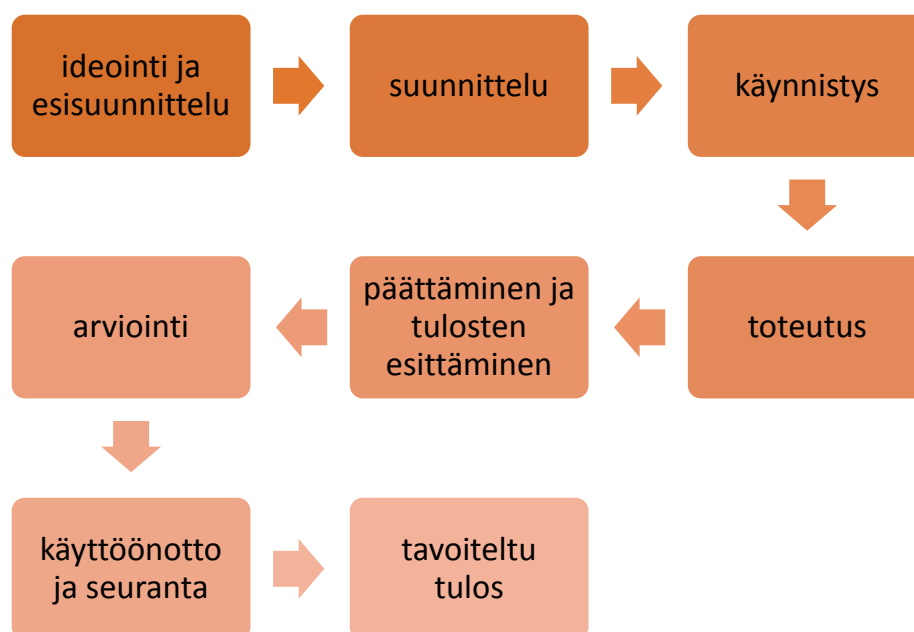
aineisto voi olla kapeampaa ja tulkinta karkeampaa, kuin tavallisessa tietoa tuottavassa tutkimuksessa ja usein on tyydyttävä laajempaan jäsennostapaan. Tutkimuksellisen kehittämisen tarkoituksena on tuottaa kehittämisprosessia palvelevaa tietoa sekä asettaa tuotos laajempaan yhteyteen ja käyttää tietoa uusissa toimintaympäristöissä. (Toikko & Rantanen 2009, 113, 140–141, 156–157, 168.)

Kehittämishankkeen ideointivaiheeseen kuuluu vastaaviin kehittämishankkeisiin tutustuminen. Kehittämistyön onnistuminen vaatii johdon sitoutumista, riittävästi resursseja, halua kehittää, kärsivällisyyttä sekä johdonmukaista viestintää. Ideointivaiheen jälkeen laaditaan esisuunnitelma, jolla varmistetaan kehittämisprosessin tarpeellisuus ja tavoitteet. Tässä vaiheessa määritellään ongelmat, joihin kehittämistyöllä pyritään saamaan vastauksia. (Heikkilä ym. 2008, 60–62.)

Kehittämisprosessin onnistumisessa suunnittelulla on keskeinen merkitys. Suunnitteluvaihe alkaa, kun ideointi on tehty ja esisuunnitelma arvioitu. Tarkoituksena on pohtia toteuttamista, aikataulua, lisätä tehokkuutta ja käyttää olemassa olevia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämisprosessin suunnitteluvaiheessa kuvataan prosessin kaikki vaiheet, kuinka toteutus tapahtuu, kuinka prosessi käynnistetään, miten päättäminen ja tuotosten arviointi tapahtuvat ja kuinka tuotokset otetaan käyttöön. (Heikkilä ym. 2008, 68–69.)

Toteutusvaiheessa tarvitaan usein raportointia sekä tutkimuksellisia ja osallistavia menetelmiä (Toikko & Rantanen 2009, 168). Kehittämisprosessin toteutukseen osallistuvien henkilöiden ja toimijoiden osallistaminen ja motivointi mukana olemiseen on erittäin tärkeää. Kehittämisprosessin päätös vaiheessa tulisi huolellisesti miettiä, kuinka tuotokset kirjataan ja toimitetaan toimeksiantajalle ja kuinka lopullinen arviointi tehdään. Kehittämisprosessin aikaiset kokemukset on tärkeää kirjata ylös, jotta ne ovat hyödynnettävissä kehittämistyön jälkeenkin. (Heikkilä ym. 2008, 102, 121.)

Kehittämisprosessissa tärkeää on panostaa suunnitteluun, hallintaan ja johtamiseen. Näin myös mahdolliset ongelmatilanteet ovat ennakoitavissa. Prosessin hallitsemista helpottaa sen hahmottaminen ketjuksi esimerkiksi elinkaarimallin mukaisesti (kuvio 3; Heikkilä ym. 2008, 57–59.)



Kuvio 3. Kehittämishankkeen elinkaarimalli (Heikkilä ym. 2008, 58).

Kehittämishankkeen jokaisen vaiheen tehtävät liittyvät seuraavaan vaiheeseen. Ennen uuden vaiheen aloittamista tulisi miettiä vaiheen onnistumista ja hyödynnettävyyttä sekä korjata mahdollisia virheitä. Arviointi voi tapahtua palaverissa tai kommenttikierroksilla. (Heikkilä ym. 2008, 57–59.) Tunnusomaista kehittämiselle on toiminnallisuus ja tilannesidonaisuus sekä perustuminen nopeisiin ratkaisuihin. Kehittämisprosessin aikana toiminnan on perustuttava arviointitietoon ja prosessiarviointia tulee suorittaa prosessin joka vaiheessa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 218.)

Kehittämisprosessin etenemistä voi olla hankalaa seurata. Haasteellista on tehdä näkyviksi arviointi, analysointi ja raportointi siten, että kaikki keskeiset asiat voitaisiin havainnollistaa. Arvioimalla kehittämisprosessia on tarkoitus ohjata prosessia kohti tavoiteltavaa visiota ja tarkoitusta seurantatiedon, palautteen ja arvioinnin kautta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 218.)

Opinnäytetyössä kehittämistoiminta eteni elinkaarimallin mukaisesti. Työn suunnitteluvaiheessa aiheeseen ja menetelmiin perehdyttiin huolellisesti ja suunniteluun osallistettiin myös toimeksiantajan edustajia. Toteutusvaiheessa edettiin haastatteluista osallistaviin työpajoihin, jonka jälkeen tulokset esiteltiin toimeksiantajalle. Valittujen menetelmien sopivuutta työn tavoitteeseen nähden arvioitiin

koko prosessin ajan ja ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. Raportoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota prosessin ja tulosten esittämiseen. Kehittämistoiminnan viimeiset vaiheet seurannasta ja käyttöönotosta jäivät toimeksiantajalle.

5 Tutkimuksen tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Kelan esimiehille kohdennetun Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden vaikutuksia esimiesten työskentelyyn. Tehtävänä oli tarkastella, kuinka Kelan koulutuskokonaisuus muutti esimiesten tapaa tehdä työtä. Toisena tehtävänä oli tutkia, mitä koulutuksessa tulisi huomioida, jotta esimiehet voisivat toimia työssään valmentavasti.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, kuinka koulutuskokonaisuudelle asetetut tavoitteet toteutuivat ja saivatko esimiehet koulutuksesta valmiuksia valmentavaan johtamiseen. Tavoitteena tutkimuksesta saadulla tiedolla oli kehittää Kelan koulutuskokonaisuutta. Työtä varten hankitun aineiston sekä tutkitun tiedon perusteella laadittiin suositus Kelan koulutuskokonaisuuden kehittämistoimenpiteistä.

6 Menetelmälliset valinnat

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan tutkittavana oleva ilmiö, ymmärtämään sitä useasta näkökulmasta ja saadun aineiston pohjalta tekemään tulkintoja. Menetelmä mahdollistaa ilmiön kuvaamisen sanallisesti ja syvällisesti. (Kananen 2014, 16–18.) Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja tuottaa uutta tietoa (Ojasalo ym. 2009, 93–94).

Laadullinen tutkimus kohdistuu yksittäiseen ilmiöön, joten siitä saatua tutkimusaineistoa ei voida yleistää. Tutkimuksella pyritään saamaan ilmiöstä esille yksilölliset ja realistiset näkökulmat. Tämä on mahdollista, sillä tutkija on merkittävässä asemassa olemalla suorassa kontaktissa tutkittavan kanssa haastattelu- tai havainnointilanteissa. (Kananen 2014, 19–20.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii lähellä tutkittavia, voi osallistua heidän toimintaansa ja tutkimuksen edetessä tehdä tulkintoja. Tulkinat tulee tehdä perustellusti kuvaten koko tutkimusprosessia, mikä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen luotettavasti. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tutkimuksella saatu aineisto käsitellään todellisuutta kuvaten. Tiedonhankinnassa ihminen toimii välineenä tiedon saamiseksi. Tutkijan tulee valita tutkittavien joukko tarkoituksenmukaisesti ja perustellusti. Tärkeää on muistaa, että vaikka suunnitelma muuttuu ja elää olosuhteiden mukana, tutkimus viedään joustavasti loppuun asti. Tutkimuksella saatu aineisto on ainutlaatuista ja tämä huomioidaan myös aineiston tulkinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–160.)

Aineistoa kerätessä ja tiedonhankintamenetelmää valittaessa tutkijan täytyy tietää, mitä ja miksi hän haluaa selvittää (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 89). Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan selityksen tutkittavasta ilmiöstä käytännössä (Kananen 2014, 25–26). Kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan yleistämisen sijaan kuvata ilmiötä ja lisätä ymmärrystä siitä. Tutkijan tulee huomioida, että tieto kerätään henkilöiltä, joilla on näkemystä kyseisestä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–88.) Laadullisessa tutkimuksessa etsitään yhteneväisyyksiä eroavaisuuksien sijaan (Vaismorabi, Turunen & Bondas 2013).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tärkeää on saada ratkaistuksi kehittämistyön käynnistänyt käytännön ongelma. Valittavia ja käytettäviä menetelmiä kehittämisprosessin toteutukseen voi olla useita ja ne voivat vaihdella määrällisten, laadullisten ja osallistavien välillä. Valittujen menetelmien tulee olla perusteltuja kehittämisprosessin määränpään tavoittamiseksi. (Heikkilä ym. 2008, 25, 34–35.) Kvalitatiivinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituk-

sena oli selvittää Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden vaikutavuutta. Tutkimuksella ei tavoiteltu yleistystä koulutuksesta, vaan tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia koulutuksesta ja valmentavien johtamistaitojen kehittymisestä. Tutkimustiedon keräämiseen ja erityisesti kokemuksen tutkimiseen haastattelu on hyvä väline (Hyvärinen 2017, 12).

Palveluiden suunnittelua ohjaa yleensä määrällinen tieto, mutta palvelumuotoilu perustuu usein laadulliseen tutkimukseen (Tahkokallio 2009, 27). Laadullinen tutkimus nähtiin parhaaksi menetelmäksi kehittämistyötä varten tarvittavan tiedon hankintaan, sillä määrällisen tarkastelun sijaan tärkeämpää oli tuoda esille koulutukseen osallistuneiden esimiesten yksilölliset näkemykset. Menetelmän avulla saatiin esiin kokemuksia, joista jokainen oli yhtä arvokas. Ilman kokemustietoa koulutuksesta ja sen vaikutuksista käytännössä, ilmiön eli koulutuskokonaisuudesta selittäminen ja tulkitseminen olisi ollut mahdotonta.

6.2 Haastattelu aineiston hankinnassa

Haastattelu valitaan usein tutkimusaineiston kokoamisen menetelmäksi, koska ihminen nähdään tutkimukselle merkityksellisenä ja aktiivisena tiedontuottajana. Tietoa hankitaan yleensä aiheesta, josta on ennakoon vähän tietoa ja tästä syystä tutkijan on vaikea ennakoida vastauksia. Menetelmää käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan tutkia vaikeita tai arkoja asioita. Eduksi haastattelussa nähdään vastaajien suunnitelmallinen valinta, joka mahdollistaa jatkotutkimukset tai mahdolliset täydennykset kyseiselle vastaajajoukolle. Haastattelu on erinomainen, mutta toisaalta haastava ja aikaa vievä menetelmä aineistonhankintaan. Onnistunut haastattelu myös edellyttää haastattelijalta huolellista suunnittelua sekä paneutumista haastattelijan rooliin. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–202.)

Laadullinen haastattelu on yksilöllinen kohtaaminen, joka ei pyri määrällisiin yleistyksiin, vaan kiinnostuneita ollaan kertomuksista, näkemyksistä ja kokemuksista. Haastattelu auttaa tutkijaa tulkitsemaan ilmiötä tiedonhankinnan lisäksi. Laadulliset haastattelut eivät useinkaan ole kovinkaan tarkasti ennalta jäsenneiltyjä. (Lei-

nonen ym. 2017, 89.) Haastattelulla pyritään tuomaan esiin mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja menetelmä mahdollistaa kysymysten toistamisen tai tarkentamisen keskustelun aikana. Haastattelun joustavuutta lisää, että kysymykset esitetään tutkijan katsoman järjestyksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–76.)

Haastatteluista sovittaessa tulee huomioida, kuinka haastateltavat saa motivoitua osallistumaan ja miten heitä kannattaa lähestyä. Ennen haastatteluja kannattaa tehdä esihaastatteluja. Onnistuneita esihaastatteluja voidaan käyttää analyysissä sekä haastattelun ongelmakohtien paljastamiseen. (Eskola & Vastamäki 2007, 38–40.) Teemahaastattelu alkaa suunnitteluvaiheesta, jossa tuodaan esille tutkimusongelma ja tutkittavan ilmiön pääluokat. Seuraavassa haastatteluvaiheessa käsitellään tutkimuksen teema-alueita ja haastattelun kysymyksiä. Viimeinen vaihe on analysointi, jossa tutkimuksella saatu aineisto luokitellaan ja aineiston pohjalta tehdään tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–68.)

Teemahaastattelu mahdollistaa erilaisten teemojen käsittelyn ilman täysin tarkkoja tutkimuskysymyksiä (Hyvärinen 2017, 21). Tärkeintä on valittujen teemojen käsittely, vaikka kysymykset tai niiden järjestys vaihtelisivat haastatteluissa (Leinonen ym. 2017, 89). Teemahaastattelun etuna on, että tutkittavat saavat todella tuoda ääntään kuuluviin, kun tarkat kysymykset eivät ohjaa haastattelun etenemistä. Keskeistä on saada esiin haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän niille antamistaan merkityksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastattelun perustana on aina haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus (Leinonen ym. 2017, 90). Haastattelu toteutetaan keskusteluna tutkijan ja tutkittavan välillä. Tutkija laatii teemahaastattelulle rungon, josta keskusteltavat teemat ilmenevät. Keskustelu pohjautuu ennakkoon määriteltujen teemojen ympärille ja kysymykset rajautuvat tutkittavaan ilmiöön ja hakevat vastauksia tutkimusongelmaan. Keskustelussa edetään haastateltavan ehdoilla, ja tutkijan tehtävänä on pitää keskustelu teeman ympärillä sekä esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää tutkijan omaa ennakkokäsitystä

tutkittavasta ilmiöstä ja sieltä nousevista teemoista. (Kananen 2014, 70–73, 76–79.)

Vaikka teemat ohjaavat ja jäsentävät haastattelun etenemistä, tärkeintä on varmistaa haastateltavien mahdollisuus vastata omasta näkökulmastaan ja antaa tilaa omien näkemysten esille tuomiseen. Erityisen tärkeää on anonymiteetin takaaminen ja varmistaa haastateltavien tietävän, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään ja miten aineistoa käsitellään. (Hyvärinen 2017, 22–25.)

Aineiston ja haastatteluiden riittävään määrään ei ole yksiselitteistä ohjetta, joten riittävän määrän arvioiminen jää tutkijan vastuulle. Vaihtoehtona arvioimiselle on saturaatio eli kylläntyminen, jolloin vastaukset eivät enää tuota teoreettisesti tärkeitä teemoja. Ratkaisevaa on se, voiko kerätyn määrän avulla esittää asian uskottavasti. (Hyvärinen 2017, 34–35.)

Opinnäytetyössä Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden käyttäjäkokemuksia hankittiin teemahaastatteluilla osana kehittämistoimintaa. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, sillä kokemuksellisen tiedon keräämiseen menetelmä sopi hyvin ja jäsennellyillä kysymyksillä riskinä oli ohjata vastaajien vastauksia liikaa. Teemahaastattelun avulla tiedonhankinta oli mahdollista keskustelemalla, joka lisäksi mahdollisti omien kokemusten kertomisen omin sanoin. Liian tarkka kysymyksen asettelu olisi saattanut aiheuttaa tärkeiden kokemusten jäävän tulematta esille. Kokemusten ja havaintojen kertomisen koettiin olevan helpointa silloin, kun jokaisessa haastattelussa oli mahdollisuus muokata tilaisuutta haastateltavan näköiseksi.

6.3 Opinnäytetyön haastatteluprosessin toteutuminen

Haastatteluihin valmistautuminen ja kysymysten suunnittelu aloitettiin perehtymällä kirjallisuuteen valmentavasta johtamisesta, tutkimusmenetelmistä sekä kehittämisprosessista. Ennen haastatteluajkojen varaamista kysymykset käytiin läpi yhteisesti koulutuksesta vastaavien suunnittelijoiden kanssa Skype-palaverissa lokakuussa 2017. Palaveria varten valmisteltiin alustavia haastattelun teemoja ja

ohjaavia kysymyksiä. Teemat, kysymykset ja haastattelukutsu käytiin yhteisesti läpi palaverin aikana, jotta haastatteluilla saataisiin sekä opinnäytetyön, että toimeksiantajan kannalta oleellista tietoa. Haastattelun teemoja ei palaverin perusteella muutettu, mutta haastattelua ohjaavia kysymyksiä tarkennettiin. Teemoiksi varmistuivat taustatiedot, perusteet koulutukseen osallistumiselle ja odotukset koulutusta kohtaan. Tutkittavia teemoja olivat myös Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden vaikutukset esimiesten työhön ja toimintaan. Lisäksi haluttiin saada tietoa koulutuksen kehittämisestä ja mahdollisesta koulutuksen jälkeisestä jatkotuesta.

Suunnittelijat esittivät toiveen haastateltavien valitsemisesta kahdesta eri koulutajien vastaamasta ryhmästä. Näin tietoa saatiin henkilöiltä, jotka olivat vastoittain päättäneet koulutuksen ja osallistuneet koulutuskokonaisuuteen lähes yhtäaikaaisesti. Haastatteluihin valittiin kaksi ryhmää, jotka olivat aloittaneet ja päättäneet koulutuskokonaisuuden vuoden 2017 aikana. Suunnittelupalaverin jälkeen koulutuksen järjestäjältä pyydettiin tiedot koulutukseen osallistuneista esimiehistä, joita oli kahdessa ryhmässä yhteensä 31. Haastateltavien määräksi päätettiin 10 henkilöä. Vastausten eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä seurattaisiin haastatteluiden edetessä ja haastateltavien määrää oltiin valmiita lisäämään tai vähentämään. Koulutuskokonaisuudet ovat valtakunnallisia, joten haastatteluihin osallistuminen haluttiin mahdollistaa työskentelypaikasta riippumatta. Haastattelut päätettiin toteuttaa Skype-haastatteluina, mikä oli helppoa ja käytännöllistä ilman matkustamista mahdollistaen myös videon käytön ja tilaisuuden tallentamisen.

Koehaastatteluun arvottiin yksi valmennuskokonaisuuteen osallistuneista esimiehistä. Pyyntö koehaastattelusta esitettiin sähköpostilla. Esimiehen suostuttua haastatteluun varattiin toteutukselle aika marraskuussa 2017, jonka jälkeen henkilölle lähetettiin alustava yhteenveto haastattelun teemoista. Koehaastattelun jälkeen haastattelutallenne katsottiin ja litteroitiin. Koehaastattelu vahvisti, että haastatteluun tulisi varata aikaa noin tunti ja muutamia ohjaavia kysymyksiä koulutuksen vaikutuksista työhön tulisi poistaa tarpeettomana ja toistuvina. Teemat kuitenkin pysyivät ennallaan. Kysymykset toimivat runkona ja tukena keskustelulle, mutta teemoista keskusteleminen onnistui myös ilman jäsenneltyjä kysy-

myksiä. Kysymykset päätettiin lähettää kutsun mukana, jolloin haastateltavat voisivat halutessaan pohtia teemoja ennakkoon kysymysten perusteella. Ne toimivat myös valmiina kysymyksinä, jos keskustelua oli tarpeen palauttaa teemojen ympärille.

Koehaastattelun jälkeen haastatteluihin osallistujat arvottiin 30 osallistujan joukosta, joista oli poistettu koehaastatteluun osallistunut esimies. Haastatteluihin kutsuttiin yhteensä yhdeksän esimiestä. Viisi kutsun saanutta esimiestä hyväksyi kutsun, jonka yhteydessä kerrottiin haastattelusta ja opinnäytetyöstä (liite 1). Kutsut lähetettiin Outlook-sähköpostin kalenterivarauksina. Liitteenä kutsussa olivat haastattelun teemat sekä ohjaavia kysymyksiä, joita haastattelussa käsiteltäisiin (liite 2). Kysymyksiin ei tarvinnut vastata ennakkoon, mutta halutessaan niitä sai käyttää apuna valmistautumisessa.

Haastattelut olivat pituudeltaan 35–65 minuuttia ja ne toteutettiin kahden viikon aikana. Myös koehaastattelun vastaukset otettiin mukaan aineistoon, sillä vastaukset olivat kattavia, eikä haastattelun teemoja tarvinnut muuttaa haastatteluja varten. Kuuden haastattelun jälkeen vastausten todettiin olevan hyvin informatiivisia, mutta niissä ilmenevän paljon yhteneväisyyksiä. Lisähaastatteluja ei tästä syystä tarvinnut sopia, sillä tutkittavasta ilmiöstä saatiin toistuvia ja perusteellisia käyttäjäkokemuksia.

6.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusta varten kerätty aineisto vaatii perehtymistä, jonka tavoitteena on löytää aineistosta vastauksia tutkimusongelmien ratkaisuun. Yleensä tutkimusaineistoa on käsiteltävänä paljon ja aineisto tulee käsitellä vaiheittain. Ensimmäisenä aineisto litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon. Seuraavana aineisto tiivistetään. Kolmannessa vaiheessa aineisto kategorisoidaan eli luokitellaan. Viimeisessä vaiheessa aineisto laajennetaan eli yhdistetään. (Kananen 2014, 101.)

Tutkimuskysymys ja aineiston analysointitapa ohjaavat litteroinnin tarkkuutta. Aineiston muuttaminen tekstiksi on yksi tapa tulkita aineistoa ja analyysin ensimmäinen vaihe. Nauhoitettu aineisto sisältää paljon tietoa ja jokainen kuuntelukerta avaa uusia merkityksiä. Haastatteluiden osioiden litterointi eri tarkkuudella on mahdollista. Tutkittaessa esimerkiksi jonkin ryhmän kokemuksia, kiinnitetään huomiota puheen sisältöön eikä tapaan tuottaa puhetta. Tärkeää on perustella valintansa, jos aineiston litterointitarkkuudessa on eroavaisuuksia. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427, 429, 435, 437.)

Useimmiten litterointia tehdään melko karkeasti eli aineistosta tuodaan tiivistystyylillä asia esille. Sanatarkkoja lainauksia voidaan käyttää sitaateissa tuloksia esittäessä. Litteroinnissa haastavaa on, ettei etukäteen voida tietää mitä tutkimusaineistosta tarvitaan analysointiin. (Kananen 2014, 101–103.) Kerätty aineisto voidaan litteroida kokonaan tai valikoida aineisto esimerkiksi tutkimuksen teemojen mukaan. Ennen litterointia on tiedettävä, millaista analyysiä aineistosta tehdään ja käytetäänkö apuna jotakin tietokoneohjelmaa. Analysointi ja aineiston käsittely tulisi aloittaa mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen, jotta aineistoa voidaan tarvittaessa täydentää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 222–224.)

Haastattelut litteroitiin tallenteiden perusteella kaikkien haastattelujen jälkeen. Apuna litteroinnissa käytettiin Google Docs -ohjelman laajennustyökalua *Speech Recognition SoundWriteria*, joka muuttaa puheen tekstiksi. Litterointivaiheessa lisättiin muita tallenteista tulleita havaintoja ja huomautuksia, joita työkalu ei huomannut tai muuttanut tekstimuotoon. Litteroinnissa keskityttiin erityisesti koulutuskokonaisuuden vaikutuksia, kehittämistä ja jatkotukea koskeviin osioihin. Taustatietoja, odotuksia ja perusteita koulutukseen osallistumiselle kirjattiin ylös erikseen tallenteiden perusteella, sillä niiden tarkkaa litterointia ei nähty tarpeelliseksi vastausten ollessa lyhyitä ja haastatteluissa toistumattomia. Yhteensä litteroitua tekstiä tuli 68 sivua.

Ennen analysointia aineisto tiivistetään ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Selkeyttäminen helpottaa näkemään aineiston sisälle. Aineiston yksinkertaistaminen vaatii tutkijalta syventymistä aineistoon ja kykyä nähdä aineistossa

eri ulottuvuuksia sekä käsitteiden kerroksellisuutta. Tiivistämisessä samaa tarkoittavat tiedot ja asiat yhdistetään analysoinnin mahdollistamiseksi. Tiivistäminen ei saa vaikuttaa aineiston laatuun. Tiivistämisellä saadaan esiin aineiston sisin ja aineistosta löydetään eri rakenteita, teemoja, malleja sekä säännönmukaisuuksia. (Kananen 2014, 103–104.)

Kategorisoinnilla eli luokittelulla tarkoitetaan samojen asioiden tai käsitteiden yhdistämistä aineiston tiivistämisen jälkeen. Samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samojen käsitteiden alle, jolloin muodostuu looginen kokonaisuus. Yhdistäminen tarkoittaa ratkaisun löytämistä tutkimusongelmaan tai -kysymykseen. Ratkaisussa tutkijan tulisi nähdä mitä aineisto viestii ja mitä siitä tulee esille. Aineistosta voidaan löytää useita tulkintoja, jotka viestivät mistä näkökulmasta aineistoa on tarkasteltu sen eri vaiheissa. (Kananen 2014, 113–115.)

6.5 Aineiston analysointi teemoittelun avulla

Analysointitavaksi tulee valita menetelmä, jolla saadaan parhaiten vastauksia tutkimuksessa esitettyihin tutkimustehtäviin sekä tutkimusongelmiin. Tutkimuksen ytimenä voidaan pitää analyysiä, tulkintaa ja johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2013, 221, 224–225.) Opinnäytetyössä toteutetuista haastatteluista saatu aineisto analysoitiin teemoittelun avulla.

Teemahaastatteluaineiston yleisimpiä käytettyjä analysointimenetelmiä ovat teemoittelu ja tyypittely. Teemoittelussa aineiston voi litteroinnin jälkeen koota tiettyjen teemojen alle. Analysointi teemoittain tämän jälkeen onnistuu helposti. (Eskola & Vastamäki 2007, 42.) Teemoittelu on sopiva analysointitapa, kun tutkimuksella on haluttu saada tietoa käytännön tilanteesta. Tutkimusaineistosta voidaan teemoittelulla löytää tutkimusongelmaan olennaisin ja käytännön läheisin tieto. (Eskola & Suoranta 1998, 179–180.)

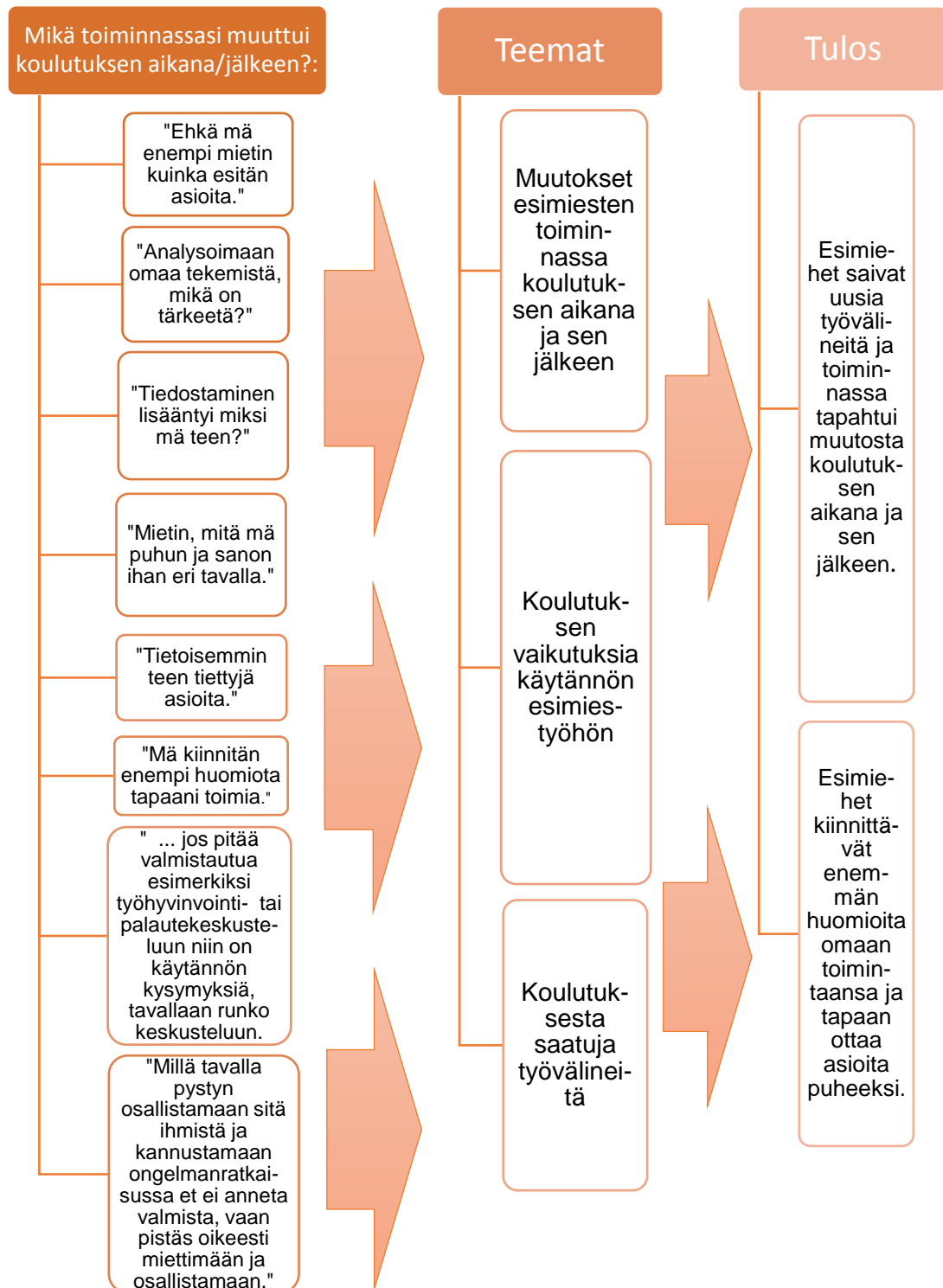
Analyysivaiheessa tarkastellaan tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa ja tarkasteluun otetaan vastauksissa useimmiten esiintyneet aiheet. Haastatteluihin pohjautuvassa teemoittelussa vastauksia ei muuteta määrälliseen muotoon. (Hirsjärvi &

Hurme 2008, 173.) Haastattelutilanteessa mieleen tulleet ja esille nousseet ilmiöt voivat olla yllättäviäkin. Yleisesti tarkasteluun nousevat kuitenkin asiat, jotka ilmenivät useamman haastateltavan vastauksista. (Ojasalo ym. 2009, 99–100.)

Teemoittelu mahdollistaa myös aineistoissa esiintyvien aiheiden vertailun ja vastauksia etsitään siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu. Analysoinnin tässä vaiheessa tulee selvittää, haetaanko aineistosta esimerkiksi samankaltaisuuksia ja kirjoitetaanko vastauksista yksi tyypillinen kuvaus. Teemoittelu ei tähtää yleistämiseen, kun taas tyypittelyn avulla etsitään yleistyksiä ja muodostetaan näkemyksistä yhteinen tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tavallisesti esille tulee myös uusia, alkuperäisteemoja kiinnostavampia teemoja. Analysointivaiheessa esille nostetut teemat perustuvat tutkijan tulkintaan haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Menetelmänä teemoittelu eroaa laadullisesta sisällönanalyysistä, vaikka ne usein sekoitetaan keskenään. Teemoittelussa tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan aineistosta löytyviä keskeisiä teemoja, kun taas sisällönanalyysissä merkitystä on enemmän yksittäisillä sanomisilla tietyissä yhteyksissä. Menetelmät ovat prosesseiltaan hyvin samankaltaisia. Kumpaan analysointimenetelmää voidaan käyttää etsiessä vastauksia kysymyksiin, mitä mieltä ihmiset ovat olleet jonkin palvelun käytöstä tai mitä kokemuksia heillä siitä on. Teemoittelussa teemat ovat usein abstrakteja ja tulkintoja pyritään tekemään kokonaisvaltaisesti. Yksittäinen asia voi olla yhtä merkityksellinen, kuin usein toistuva asia. Teemoittelun kautta tekstissä toistuvasta asiasta voi muodostua teema, jota ennen analysointia tutkija ei osannut odottaa. (Vaismorabi ym. 2013.)

Teemoittelu valittiin analysointimenetelmäksi, sillä tutkimuksella etsittiin vastauksia esimiesten kokemuksista koulutuspalvelun käyttämisestä. Lisäksi teema-haastattelulla hankitun aineiston jäsentely on melko helppoa valmiiden teemojen avulla, joilla aineisto voidaan pilkkoa teemoja kuvaavien vastausten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Haastatteluiden litteroinnin jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja niitä koottiin teemojen mukaisesti. Teemoittelun jälkeen koottu aineisto tulkittiin, joista saatiin tutkimuksen tulokset ja tehtiin johtopäätökset (kuvio 4).



Kuvio 4. Haastatteluaineiston analysointi teemoittelun avulla opinnäytetyössä.

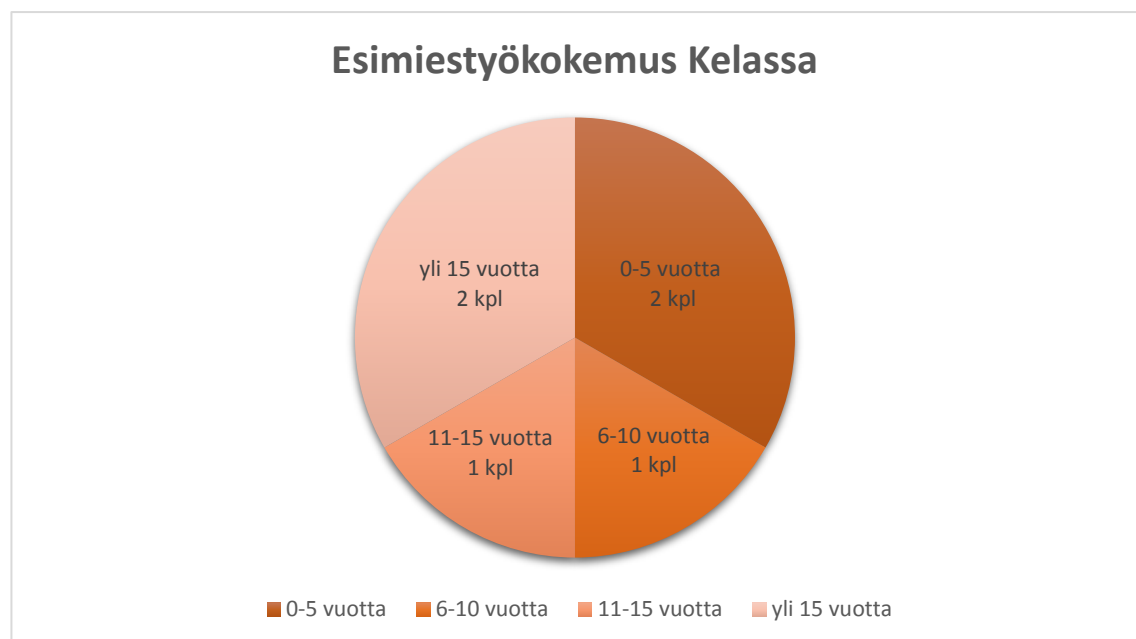
Ensimmäiseksi aineistosta koottiin samankaltaisia ilmaisuja haastattelun teemojen mukaisesti. Analysointivaiheessa teemat eriytyivät ja tarkentuivat haastattelun teemoista ja aineistosta tuli esille uusia koulutuksen sisältöön ja rakenteeseen

sekä palautteeseen liittyviä teemoja. Nämä nähtiin tarpeellisiksi eriyttää haastatteluiden teemoista. Ilmaisujen yhdistämisen, vastausten yhteneväisyyksien etsimisen ja teemoittelun jälkeen aineistoa alettiin tarkastella erillisinä kokonaisuuksina. Lopuksi aineisto tiivistettiin tuloksiksi ja johtopäätöksiksi. Haastatteluiden aikana ja aineistoa analysoitaessa havaittiin, että kysymyksiä ja teemoja ennakoon pohtineiden vastaukset olivat pidempiä ja konkreettisen käytännön esimerkin kertominen oli helpompaa.

7 Kehittämistoiminta

7.1 Tutkimustulokset

Taustatietoina selvitettiin esimieskokemusta Kelassa (kuvio 5) ja Kelan ulkopuolella sekä osallistumista muihin esimiehille suunnattuihin koulutuksiin.



Kuvio 5. Esimiestyöhistoria Kelassa.

Vastaajien esimieskokemus Kelassa vaihteli alle vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Jokainen esimies oli osallistunut aiemmin johonkin muuhun esimiehille suunnattuun koulutukseen riippumatta esimiestyökokemuksen määrästä. Muita käytyjä koulutuksia olivat muun muassa Kelan johtamiseen ja esimiestyöhön suunnatut koulutukset. Muutama esimiehistä oli osallistunut aiemmin valmentavaa johtamista koskevaan koulutukseen, joko Kelassa tai Kelan ulkopuolella. Lähes jokaiselle vastaajalle valmentava johtaminen oli tuttu asia. Aiempaa kokemusta vastaavista pidemmän ajanjakson koulutuksista ei vastauksissa tullut esiin.

Perusteita Valmentava ote esimiestyössä -koulutukseen **osallistumiselle** olivat esimiesten oma halu, lisätiedon tarve sekä muilta kuullut positiiviset palautteet koulutuksesta. Koulutus nähtiin mahdollisuutena saada valmiuksia valmentavasti toimimiseen. Lisäksi lähes kaikille suositus koulutukseen osallistumisesta oli tullut omalta esimieheltä tai yksiköltä. Vastauksissa ilmeni myös yleinen käsitys siitä, että jokaisen esimiehen Kelassa oli käytävä kyseinen koulutus.

Esimiesten **odotuksina** koulutuskokonaisuudelle oli saada perustiedot valmentavasta johtamisesta sekä keinoja ja työkaluja eri tilanteisiin, kuten puuttumiseen ja haasteellisten tilanteiden käsittelemiseen. Myös muuttuneeseen työtilanteeseen tai uuden toimen haltuun ottamiseen koulutuksesta toivottiin saatavan vinkkejä. Kaikilla esimiehillä ei ollut koulutukselle erillisiä odotuksia, vaan kaiken uuden tiedon ajateltiin olevan hyödyllinen lisä omaan työhön ja koulutukseen lähdettiin avoimin mielin. Koulutuksesta toivottiin myös muiden esimiesten vertais-tukea sekä ajankohtaista tietoa valmentavasta johtamisesta. Valmentavan johtamisen perusajatus oli monelle jo selkeä, mutta koulutuksen kautta toivottiin käsitystä siitä, mitä valmentava johtaminen Kelassa on.

Suurimmaksi osaksi esimiehet kertoivat tiimiläisilleen osallistumisesta Valmentava ote esimiestyössä -koulutuksesta työnsä ohella siihen sopivassa tilanteessa. Valmentavasta johtamisesta kertovaa materiaaalipakettia oli soveltuvasti käyttänyt vastaajista vain yksi, kaikilla ei ollut tietoa materiaaalipaketin olemassaolosta. Vaikka koulutukseen osallistumisesta ei olisi maininnut tiimiläisille, olivat vastaajat koulutuksen aikana tuoneet sitä näkyväksi oman työnsä kautta. Vastauksissa

ilmeni, että esimiesten pohtiessa asiaa jälkikäteen heistä olisi ollut hyödyllistä keskustella asiasta oman tiimin kanssa koulutuksen aikana.

Haasteluissa selvitettiin koulutuskokonaisuuden **vaikutuksia esimiesten toimintaan ja tapaan tehdä työtä**. Valmennuskokonaisuudesta vastaajat kokivat saaneensa paljon erilaisia työvälineitä ja tietoa valmentavasti toimimisesta. Koulutuskokonaisuuden kerrottiin antaneen perusvalmiudet valmentavana esimiehenä toimimiseen. Koulutuskokonaisuuden koettiin lisänneen ymmärrystä ja valmiuksia johtaa erilaisia ihmisiä. Koulutus oli antanut lisätietoa valmentavasta johtamisesta, lisännyt ymmärrystä omasta tekemisestä ja parantanut vuorovaikutustaitoja. Esimiehet kokivat myös saaneensa työkaluja ratkaisukeskeiseen työskentelyyn. Vastauksissa ilmeni, etteivät kaikki esimiehet suhtautuneet koulutuksen jälkeen omaan työhön kohdistuneeseen kritiikkiin yhtä raskaasti kuin aiemmin. Esimiehet kertoivat hyötynneensä koulutuksesta, sillä sen avulla ymmärsi paremmin tunteiden merkityksen ihmisiin ja johtamiseen saaden samalla psykologista näkökulmaa erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen. Valmentavasta työotteesta koettiin olleen hyötyä työn ulkopuolellakin.

Esimiesten päivittäiseen työskentelyyn koulutuskokonaisuus vaikutti helpottamalla alaisten kanssa käytävää keskustelua ja lisäsi läsnä olemisen taitoja. Koulutuksen jälkeen tilanteen tiimeissä kerrottiin rauhoittuneen, kun esimiehet olivat oppineet antamaan tilaa ja ymmärrystä alaisilleen. Heidän ymmärryksensä esimiestyön kokonaisuudesta lisääntyi ja valmentamiseen kerrottiin vaikuttavan sekä esimiehen että alaisen persoona. Esimiesten mukaan koulutuksen aikana esitellyt työvälineet olivat hyödynnettävissä koulutuksen jälkeen. Työvälineeksi otettiin käyttöön esimerkiksi kysymyspatteristo. Ennen koulutusta esimiehet kertoivat antaneensa usein valmiita vastauksia, mutta koulutuksen jälkeen alaisia osallistettiin ongelman ratkaisuun esittämällä heille vastakysymyksiä ennen vastauksen antamista.

Esimiesten mukaan positiivinen suhtautuminen valmentavaan johtamiseen edisti koulutuksen tavoitteiden saavuttamista. Jo koulutuksen aikana työskentelytapojen kerrottiin muuttuneen ja valmentavan johtamisen koettiin mahdollistavan itselle sopivien toimintatapojen valitsemisen. Esimerkiksi monipaikkaisen tiimin

johtamiseen koulutuksesta saatiin uusia keinoja, vaikka varsinaisesti koulutus ei siihen tähdännyt. Kelassa monipaikkaisella tiimillä tarkoitettiin henkilöitä, jotka fyysisesti työskentelevät eri paikoissa ja paikkakunnilla. Tätä voidaan kutsua myös etäjohtamiseksi. Esimiehet kertoivat, että valmentaminen toimii monipaikkaisen tiimin johtamisessa ja muun muassa epävirallinen kontaktointi omiin tiimiläisiin lisääntyi koulutuksen ansiosta.

Päivittäisellä tasolla koulutus ei välttämättä muuttanut kaikkien esimiesten tapaa työskennellä, mutta vastausten perusteella asioiden pohtiminen lisääntyi ja vuorovaikutustaidot kehittyivät. Vastauksissa ilmeni, että uuden tiedon ja osallistavien menetelmien avulla esimiehet kykenivät panostamaan alaisten kanssa käytyihin keskusteluihin eri tavalla kuin ennen koulutusta ja esimerkiksi valmistautumisen merkitys korostui uudella tavalla. Koulutuksen kerrottiin antaneen välineitä keskustelujen käymiseen valmentavaa otetta hyödyntäen. Vastausten mukaan osallistaminen otettiin osaksi myös tiimin kanssa tehtävää työtä ja tiimipalavereita.

Esimiehet kertoivat pohtivansa asioiden esille tuomista uudella tavalla. He pyrkivät alaisten osallistamiseen aiempaa useammin niissä tilanteissa kuin se oli mahdollista. Koulutus myös auttoi ymmärtämään, ettei esimiehen tarvinnut toimia käskijänä. Koulutuksen johdosta alaisille pyrittiin antamaan uusia ideoita ja heitä pyydettiin analysoimaan omaa tekemistään. Tiimiläisiä aktivoitiin koulutuksen jälkeen enemmän. Koulutuksen hyötynä mainittiin myös oman ajattelun laajentuminen ja lisääntynyt yhteistyö muiden esimiesten kanssa. Koulutuksen aikana muilta esimiehiltä saatiin vertaistukea ja uusia työvälineitä arkeen, minkä ansiosta varmuus omaan työhön lisääntyi.

Koulutus vaikutti esimiesten työhön myös antamalla varmuutta, ettei esimiehen tarvitse tietää kaikkea tai antaa heti vastauksia. Toiminnan muutoksena mainittiin palautteen antaminen, jonka apuna käytettiin koulutuksessa esiteltäviä menetelmiä, niin kutsuttua toivekättä. Työvälineiden lisäksi ymmärrys palautteen merkityksestä lisääntyi, palautetta pitää antaa pienillä keinoilla osana jokapäiväistä työtä. Esimiehet kertoivat, ettei valmentaminen aina ole mahdollista kaikissa esimiestyön tilanteissa.

Koulutus lisäsi esimiesten oman toiminnan ja tilanteiden analysointia ja itsetutkimelu tuli osaksi heidän työtään. Esimiesten tunne omasta osaamisesta sekä johtamisesta vahvistui, jonka lisäksi koulutuksen kerrottiin antaneen valmiuksia tilanteiden ennakoimiseen. Koulutuksen aikana esimiehet saivat uusia ajatuksia, vaikka osa asioista oli entuudestaan tuttuja. Esimiehet kertoivat koulutuksen aikana ymmärtäneensä toimintansa olleen valmentavaa jo myös ennen koulutusta. Koulutuksen jälkeen valmentamiseen kuitenkin pyrittiin tietoisemmin kysymällä tai ohjaamalla aiempaa enemmän.

Koulutukseen osallistuneilta esimiehiltä haluttiin selvittää **kokemuksia koulutuksen sisällöistä sekä toteutustavoista**. Vastausten mukaan koulutuskokonaisuuden sisältö ja materiaalit olivat tiiviitä ja ne olivat helposti hyödynnettävissä koulutuksen jälkeen. Vastauksissa ei ilmennyt koulutuksen sisällöissä olleen mitään turhaa. Vaikka asiat olivat usein olleet esimiehille tuttuja, niiden tarkastelu uudelleen eri näkökulmista koettiin hyödylliseksi. Kouluttajan innostavuudella oli esimiehille paljon merkitystä ja kouluttajille annettu palaute oli positiivista. Koulutuskokonaisuuden sisällöistä tärkeimpänä mainittiin työvälineet osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun kysymysten avulla. Harjoitteet ja haasteellisten tilanteiden käsittelyt olivat esimiehille koulutuksessa antoisia. Käytännön harjoitteiden koettiin lisänneen ymmärrystä osallistamisesta ja madaltaneen kynnystä hyödyntää menetelmiä omassa työssä. Koulutukseen osallistuneiden esimiesten mukaan valmentavasti toimimiseen tarvitaan koulutusta ja he kokivat koulutuskokonaisuuden antaneen valmiudet toimia valmentavana esimiehenä.

Jokaisesta valmennuspäivästä esimiehet kertoivat saaneensa uutta tietoa. Useimmiten jokin tietty valmennuspäivä oli koettu toisia antoisemmaksi, vaikka kokonaisuutta pidettiin tärkeänä. Käsitellyistä sisällöistä mainittiin erityisesti ensimmäinen lähivalmennuspäivä, jossa esimiehet pohtivat omaa rooliaan ja kasvuun asiantuntijasta osallistavaksi esimieheksi. Heti koulutuksen alussa oli tärkeää avata, mitä valmentava johtaminen on ja miten sitä omassa työssä voi hyödyntää. Myös neuvot ja työkalut eri vuorovaikutustilanteisiin koettiin merkityksellisinä. Positiivisena koettiin inhimillisyyden korostamisen ja sen, miten esimiehellä on lupa näyttää oma persoonansa työtehtäviä hoitaessaan.

Sisällöllisesti hyödyllisimmäksi esimiehet kokivat lähivalmennuspäivät Helsingissä, sillä tuolloin asioita sai harjoitella heti ja ajatusten vaihtaminen muiden esimiesten kanssa onnistui kasvotusten. Koulutuksessa harjoitteet ja ryhmäkeskustelut olivat toimivia, sillä esimiehet saivat laittaa niissä ”itsensä likoon”. Koulutuspäivien pituus koettiin sopivaksi, jolloin mielenkiinto päivän aiheeseen säilyi.

Valmennuspäivien aikana ja jaksojen välillä muilta esimiehiltä ja sparrauskaverilta saatua vertaistuki ja luottamusta pidettiin tärkeänä. Valmennuspäivien aikana kerrottiin otettavan rohkeammin puheenvuoroja kuin Skype-tapaamisissa, sillä kynnyks tilanteen keskeyttämiseen oli matalampi kaikkien ollessa läsnä fyysisesti. Skype-tapaamisistakin nähtiin olleen hyötyä, vaikka osallistuminen yhteiseen keskusteluun ei ollutkaan valmennuspäivien veroista. Välitehtävien merkitys valmennuskokonaisuudessa jäi vastausten perusteella vähäisiksi, aina niitä ei oman työn ohella ehditty tekemään tai niille ei osattu varata aikaa. Sparrausparin kanssa työskentelyn koettiin toimineen ja antaneen näkökulmaa valmentamiseen, vaikka pareina olisi ollut täysin erilaiset persoonat. Kaikilla sparrauskaaverin kanssa keskustelu ei aikatauluhaasteiden vuoksi toiminut.

Koulutus koettiin kokonaisuutena toimivaksi ja käsitellyt aiheet tärkeiksi. Koulutusjakson pituus ja jaksotus jakoivat mielipiteitä. Toisaalta sen tiivistämistä kaivattiin, kun taas toisaalta puolen vuoden mittainen jakso koettiin sopivaksi asioiden sisäistämiseen ja käytännössä harjoitteluun.

Haastatteluissa selvitettiin myös **valmentavasti toimimiseen vaikuttavia tekijöitä** koulutuksen aikana ja jälkeen. Valmentamisen koettiin vaativan aikaa sekä riittävää valmistautumista. Vastauksissa tuli esille kevään 2017 haasteellinen työtilanne perustoimeentulotuen Kelaan siirtymisen jälkeen. Esimiesten mukaan kiireellisessä ja haastavassa työtilanteessa ruuhkan purkaminen oli etusijalla eikä työntekijöitä voinut irrottaa työstä siten, että valmentamisesta opittuja asioita olisi päässyt harjoittelemaan tai ottamaan käytäntöön. Vastauksissa korostettiin kiireen negatiivista vaikutusta yleisesti esimiestyöhön ja valmentamiseen, sillä haasteena oli antaa työntekijälle riittävästi aikaa ongelmanratkaisuun osallistumiseen. Vastauksissa tuotiin kuitenkin esille, että kiireessäkin valmentavaa otetta tulisi muistaa käyttää.

Perustoimeentulotuen aiheuttaman työtilanteen vuoksi myös esimiehillä oli vaikeuksia järjestää itselleen kaikkea koulutuksen vaatimaa aikaa. Lähivalmennuspäivien läsnäolo nähtiin jokseenkin ongelmallisena monipaikkaisessa toiminnassa ja kiireellisessä työtilanteessa.

Esteenä valmentamiselle nähtiin esimiehen tai alaisen kielteinen asennoituminen valmentavaa johtamista kohtaan. Haasteena mainittiin myös työyhteisön puutteelliset tiedot valmentavasta organisaatiokulttuurista. Työntekijät eivät välttämättä olleet tottuneet siihen, etteivät he saaneet heti selvää vastausta vaan heitä haastettiin osallistumaan. Esimiesten mukaan kaikilla Kelassa ei ole tietoa siitä, mitä valmennettavalta itseltään odotetaan. Valmentava johtaminen ei myöskään sopinut kaikkiin esimiestyön tilanteisiin. Esimerkkinä kerrottiin valmentamista voitavan soveltaa osittain työvuoro- ja lomasuunnitteluun, mutta palkkaneuvotteiluissa tai sovittuja pelisääntöjä vastoin toimiessa ei laisinkaan.

Useimmissa vastauksissa ilmeni, etteivät esimiehet olleet juurikaan saaneet toiminnastaan **palautetta koulutuksen aikana tai sen jälkeen**. Syyksi arvioitiin sitä, ettei ulkopuolinen välttämättä näe muutosta, jos kyseessä on uusi tai jo pitkään työtä tehnyt esimies. Palautetta ei oltu myöskään pyydetty. Vastauksissa ilmeni, että kehitys- ja palkkauskeskusteluihin aiottiin sisällyttää kysymys työntekijöiden näkemyksistä esimiehen valmentavasti toimimisesta. Joissakin tilanteissa esimies oli saanut alaisiltaan palautetta siitä, että on helposti lähestyttävä välimatkasta huolimatta. Myös esimiehen oma esimies oli yhteisen keskustelun aikana saattanut antaa positiivista palautetta valmentavasti toimimisesta.

Haastatteluilla haluttiin lisäksi tutkia **koulutuskokonaisuuden kehittämistarpeita**. Vastauksista selvisi, että uuden esimiehen olisi hyvä käydä kyseinen koulutus ensimmäisen esimiestyövuoden aikana mahdollisimman nopeasti esimiestyön aloittamisen jälkeen. Toisaalta koulutuksen koettiin sopivan mihin tahansa vaiheeseen esimiesuraa. Koulutuksesta jokainen osallistuja sai jotakin, vaikka olisi tehnyt esimiestyötä pitkäänkin. Jonkinlainen kokemus esimiestyöstä kuitenkin nähtiin olevan hyödyksi ennen koulutukseen osallistumista, myös oman työnkuvan ja tiimiläisten tunteminen oli tärkeää. Koulutuksen arvioitiin tulevan liian

nopeasti, jos esimies ei ollut ehtinyt tutustua tiimiinsä tai vielä tunnistanut tapojaan toimia esimiehenä ja sen vuoksi tiennyt mitä kehitettävää omassa työssä olisi.

Kehittämisajatukset liittyivät useimmiten koulutuskokonaisuuden toteutukseen. Vaikka lähivalmennuspäivät Helsingissä koettiin antoisimmiksi, matkustettaessa kauempaa toivottiin lähipäivien yhdistämistä ja koulutuksen tiivistämistä. Pitkät välimatkat koettiin koulutuksen kannalta raskaiksi ja kotimatkalta lähtö saattoi keskeyttää koulutuspäivän. Lähipäiviä ehdotettiin järjestettäväksi ainakin kaksi peräkkäin. Matkustamiseen liittyi myös kokemus tasapuolisuudesta, sillä tiimiläisillä ei useimmiten ollut mahdollisuutta matkustaa koulutusten vuoksi ja osallistuminen sallittiin vain Skypellä. Esimiesten mukaan koulutusta olisi voinut aikataulullisesti tiivistää, sillä kuukausien tauko kesällä jaksojen välissä keskeytti oppimista. Koulutuksen aikana toivottiin mahdollisuutta ja aikaa pysähtyä ryhmän kanssa koulutuksessa käytyjen asioiden äärelle.

Koulutuksen koettiin olleen osallistavaa ja harjoitteita tehtiin ryhmissä. Vastauksen perusteella esimiehet olisivat jossain tilanteissa kaivanneet enemmänkin teoriatietoa. Itsenäisiä harjoitteita oli ollut haasteellisia tehdä arjessa valmennuspäivien ja Skype-tilaisuuksien välillä. Koulutuksen tiivistämistoiveista huolimatta esimiehet kokivat valmentamisen sisäistämisen vaativan aikaa samoin kuin välitehtävien ja sparrauksen. Valmennusryhmien koettiin toimineen hyvin, mutta joissakin tilanteissa ryhmädynamiikkaa ja ryhmän sisäistä luottamusta häiritsivät toisesta vastaavasta ryhmästä mukaan tulleet vierailijat.

Perustoimeentulotuen aiheuttaman kiireen koettiin vaikuttaneen ainakin koulutuksen ensimmäisiin lähipäiviin, kun tilanteesta keskusteltiin yhdessä ja haasteellinen tilanne ohjasi keskusteluita. Koulutukseen kuuluneiden Skype-tapaamisten merkitystä pohdittiin, koska harjoitteiden läpikäyminen ei kaikille tuonut lisäarvoa työhön tai koulutukseen. Skype-tapaamisten tilalle ehdotettiin toisenlaista toimintaa erilaisella näkökulmalla ja tarkoituksella. Ehdotuksia olivat esimerkiksi tapaamiset, joissa muiden esimiesten ja kouluttajan kanssa voisi pohtia yhteisesti, mi-

ten jokin tietty ohje tai toimintatapa viedään tiimiin vuorovaikutteisesti keskustellen. Tähän ryhmä ja sparrauskaveri olisi tarpeellinen ja tukisi koulutuksessa opittujen työvälineiden käyttöönottoa.

Haastatteluilla selvitettiin myös, **millaista jatkotukea** esimiehet tarvitsisivat valmentavasti toimimisen tueksi. Vastausten perusteella tärkeäksi jatkotuen muodoksi nousi omalta esimieheltä saatava tuki. Esimieheltä ei kuitenkaan välttämättä odotettu valmentamista, vaan tukea kaivattiin enemmänkin varmojen vastausten kautta. Esimiesten mielestä esimiestyössä tarvittava tuki on hieman erilaista, kuin heidän tiimiläisilleen antama tuki. Oman esimiehen kanssa tärkeäksi koettiin mahdollisuus kokeilla uusia asioita ennen omaa tiimiä. Esimiehet kertoivat, että esimiestyö vaatii luottamusta eikä omaa esimiestä välttämättä vaivattu ”pikkuasioissa”. Osa vastaajista koki oman esimiehensä toimivan valmentavasti, osa taas ei tunnistanut valmentamista esimiehensä toiminnassa.

Koulutuksen jälkeen koettiin tarvittavan aikaa koulutuksen aiheiden ja teemojen hyödyntämiseksi arjessa ja esimiestyössä. Useammassa vastauksessa ilmeni, että jälkikäteen asiaa pohtiessa aikaa pohdinnalle olisi pitänyt varata aikaa omaan kalenteriin. Vastausten perusteella valmentavasti toimimista tukisi erityisesti erillinen kertauspäivä, esimerkiksi yhdistettynä kahden ryhmän kanssa Skype-tapaamisessa tai lähivalmennuspäivässä. Kertauspäivään voisi liittyä ennakotehtävä. Esimiesten mukaan valmentavasti toimimista helpottaisi, kun opittuja asioita palauttaisi mieleen juuri siihen tarkoitukseen varattuna aikana. Kertausta toivottiin noin puolen vuoden ja vuoden sisällä koulutuskokonaisuuden päättymisestä. Jatkotuen saamiseen ja järjestämiseen esimiesten mukaan oli vaikuttanut myös heidän oma aktiivisuutensa ja halunsa toimia valmentavasti. Esimiehen asenne ja positiivinen suhtautuminen olivat tärkeä tekijä valmentamisessa koulutuksen jälkeen.

Jatkotueksi esitettiin myös esimiesten verkostoitumista esimerkiksi sparrausparin tai Skype-tapaamisilla koulutuskokonaisuuden päättymisen jälkeen. Vastausten mukaan vertaistuki oli tärkeässä asemassa valmentavasti toimimisessa. Myös muut johtamisen koulutukset tukisivat Valmentava ote esimiestyössä -koulutus-

kokonaisuutta ja Kelassa koettiin esimiehille olevan kattava koulutustarjonta. Jatkotukena kerrottiin tarvittavan lisäksi aikaa ja keskustelua oman tiimin kanssa siitä, mitä valmentaminen tiimin työskentelyssä on. Vastuuta valmentamisen onnistumisesta annettiin myös tiimiläisille, sillä valmentaminen vaatii kaikkien osapuolten sitoutumista.

7.2 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta esimiesten saavan perusvalmiudet valmentamaan johtamiseen Kelan Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuudesta. Koulutus lisää esimiesten ymmärrystä ja tietoisuutta valmentavasta johtamisesta. Esimiehet saavat uusia työvälineitä sekä varmuutta palautteen antamiseen, tiimiläisten osallistamiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Koulutuskokonaisuus vaikuttaa esimiesten toimintaan muuttamalla heidän tapojaan toimia ja ajatella. Koulutuksen jälkeen esimiehet toimivat valmentavasti tilanteissa, joissa eivät osanneet toimia valmentavasti ennen koulutusta. Koulutuskokonaisuus antaa esimiehille valmiuksia tunnistaa myös ne tilanteet, joissa valmentavasti toimiminen ei ole mahdollista.

Koulutuksessa käsiteltävät aiheet ovat esimiehille merkityksellisiä ja tärkeitä. Oman toiminnan tarkastelu ja ymmärryksen lisääminen esimiehen roolista valmentavana johtajana on tarpeellista ja hyödyllistä. Koulutuksessa tärkeitä elementtejä ovat avoin vuorovaikutus, muilta esimiehiltä saatava vertaistuki sekä mahdollisuus harjoitella valmentavia työvälineitä. Koulutuskokonaisuudessa kehitettävää on sen pituudessa ja toteutuksessa. Valmentaminen vaatii aikaa, joten koulutuksen aikana esimiehen kokema kiire hankaloittaa osallistumista suunnitellusti ja opittujen asioiden käyttöönottoa. Koulutuskokonaisuudelle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii esimieheltä vastuunottamista sekä oman työn ja ajan hallintaa. Koulutuksesta on hyötyä jokaiselle esimiehelle esimiestyöhistoriasta riippumatta, mutta esimiehen olisi tärkeä tuntea oma tiiminsä ennen koulutusta.

Koulutuksen jälkeen tarvitaan jatkotukea valmennustaitojen kehittymisen arvioimiseksi noin vuoden kuluessa koulutuskokonaisuuden päättymisestä. Esimiehet tarvitsevat mahdollisuuksia pysähtyä tarkastelemaan oppimaansa, omaa toimintaansa ja kehittymistään valmentajana. Esimiehille tärkeää on myös oman esimiehen tuki ja luottamus. Valmentaminen esimiestyössä ei ole riippuvaista vain esimiehen toiminnasta, vaan jokaisen organisaation jäsenen toiminnalla on merkitystä.

7.3 Työpaja-työskentely

Valmentava ote esimiestyössä -koulutuksen kehittämisen työpajat järjestettiin helmikuussa 2018. Työpajoihin osallistettiin koulutukseen osallistuneita esimiehiä sekä koulutuksen suunnittelusta vastaavia suunnittelijoita. Ensimmäiseen työpajaan arvottiin viisi koulutuskokonaisuuteen vuonna 2017 osallistunutta esimiestä, jotka eivät olleet mukana haastatteluissa. Toiseen työpajaan kutsuttiin koulutuskokonaisuudesta vastaavat kaksi suunnittelijaa. He olivat mukana myös haastattelukysymysten suunnittelussa ennen haastattelujen toteutusta.

Työpajat toteutettiin Skypellä, jotta osallistuminen mistä tahansa työpisteeltä tai paikkakunnalta oli mahdollista. Skype mahdollistaa keskustelun sekä jokaisen osallistujan osallistumisen keskusteluun videolla reaaliaikaisesti. Työpajan tuotoksia olivat talteen otettavat Powerpoint-esitykset, joista osallistujia ei voi tunnistaa. Esitykset oli mahdollista tallentaa kuvatiedostona, jolloin ne vastasivat alkuperäisiä osallistujien kirjoittamia vastauksia toimien ikään kuin valokuvana työpajatyöskentelystä. Työpajoissa käytyä keskustelua ei tallennettu.

Kahden työpajan tarkoituksena oli esitellä haastatteluista saatuja tuloksia sekä kerätä lisätietoa ja esimerkkejä haastatteluista saatujen tulosten lisäksi tukemaan hankittua aineistoa. Työpajojen tavoitteena oli selvittää, mitä ajatuksia haastatteluista saadut tulokset herättävät muissa saman koulutuskokonaisuuden käyneissä esimiehissä sekä koulutuksesta vastaavien suunnittelijoiden keskuudessa. Powerpoint-esitysten, haastatteluista saatujen tulosten sekä omien ha-

vaintojemme perusteella koostettiin suositus Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden kehittämistarpeista sekä ehdotukset kokonaisuuden kehittämiseksi.

7.3.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäisessä helmikuussa 2018 järjestetyssä työpajassa mukana olivat esimiehet, jotka eivät olleet mukana haastatteluissa. Heidät osallistettiin työpajaan, jotta esille saataisiin uusia näkökulmia ja asioita, joita ei haastatteluissa välttämättä ilmennyt. Haastatteluilla saatuja tuloksia haluttiin tarkentaa ja varmistaa sekä selvittää tarkempia esimerkkejä valmentamisesta. Kutsu työpajaan lähetettiin kalenterikutsuna, jossa kerrottiin työpajan tarkoituksesta sekä opinnäytetyöstä (liite 3). Työpajaan osallistuivat kaikki viisi kutsun saanutta esimiestä.

Esimiehet pohtivat koulutuskokonaisuutta kehittämisen näkökulmasta omien kokemustensa sekä muiden esimiesten vastausten perusteella. Työpajassa keskusteluun nostettavien aiheiden valintaan vaikutti, ettei haastatteluissa tullut esille monia esimerkkejä koulutuksen vaikutuksista tai työvälineistä käytännön työssä. Aikaa varattiin tunti, joka riitti asioiden läpikäymiseksi sekä mahdollisti yhteisen keskustelun ilman kiirettä. Opinnäytetyön tekijät havainnoivat keskustelua ja kirjasivat huomioita ylös työpajan aikana ja sen jälkeen.

Työpajan alussa opinnäytetyön tekijät esittäytyivät. Esimiehille esiteltiin opinnäytetyötä sekä työpajan tarkoitusta ja etenemistä (kuva 1).



Kuva 1. Valmentava ote esimiestyössä –koulutuskokonaisuuden kehittämisen ensimmäinen työpaja.

Esityksessä oli valmiit kysymykset ja esimiehiä ohjattiin kirjoittamaan omia ajatuksiaan aiheeseen liittyen. Jokaisen esitellyn dian aluksi esimiehet pohtivat aiheetta hetken itsekseen. Keskustelua käytiin heti sen jälkeen, kun kaikki olivat kirjoittaneet omat vastauksensa. Työpajan järjestävät nostivat kirjattuja ajatuksia yhteiseen keskusteluun ennen seuraavaan aiheeseen siirtymistä.

Aloituksen jälkeen mukana olleilta esimiehiltä kysyttiin, mitä valmentava johtaminen heille tarkoitti. Kysymyksellä selvitettiin, millainen merkitys valmentavalla johtamisella esimiehille oli (kuva 2).



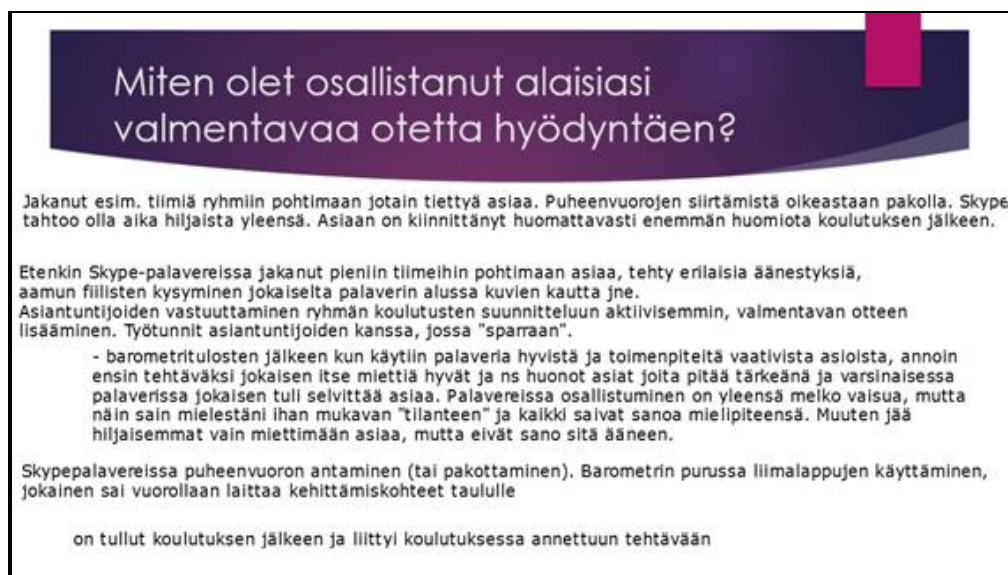
Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa sinulle?

- saada työntekijä itse oivaltamaan asia. Rohkaiseminen ja etuuskäsittelyssä tukena oleminen. Sparraaminen, toimihenkilöiden vahvuuksien löytäminen ja näiden kehittäminen/hyödyntäminen koko ryhmän työssä
- siinä tulee huomioitavaksi toimihenkilö yksilönä. Kaikille ei sovi ns. samanlainen lähestymistapa. Tästä koulutuksesta sain tähän lisää mietittävää ja erilaista näkökulmaa. Auttaa päivittäisessä johtamisessa ja tulevaisuudessa kelpokeskusteluissa hyvinkin paljon.
- lisätä toimihenkilön oma-aloitteisuutta
- edellyttämistä
- Oivalluttamista ja työntekijän vastuuttamista, ei ole vastausautomaattina.

Kuva 2. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa sinulle?

Työpajassa selvisi, että koulutuksen myötä esimiesten oma tapa tehdä työtä vahvistui. Koulutus oli lisännyt esimiesten ymmärrystä valmentavasta johtamisesta sekä työhön oli tullut lisää syvyyttä: "Esimiehen ei tarvitse olla vastausautomaatti, vaan esitetyn kysymyksen voi laittaa takaisin kysymyksenä valmiin vastauksen sijaan. Esimies varmistaa, ei päättä."

Valmentava johtaminen edellyttää työntekijän osallistamista ja työntekijän omaa vastuunottoa. Työpajaan osallistuneilta esimiehiltä selvitettiin, millaisia keinoja he ovat käyttäneet työntekijöiden osallistamiseen (kuva 3).



Miten olet osallistanut alaisiasi valmentavaa otetta hyödyntäen?

Jakanut esim. tiimiä ryhmiin pohtimaan jotain tiettyä asiaa. Puheenvuorojen siirtämistä oikeastaan pakolla. Skype tahtoo olla aika hiljaista yleensä. Asiaan on kiinnittänyt huomattavasti enemmän huomiota koulutuksen jälkeen.

Etenkin Skype-palaverissa jakanut pieniin tiimeihin pohtimaan asiaa, tehty erilaisia äänestyksiä, aamun fiilisten kysyminen jokaiselta palaverin alussa kuvien kautta jne.

Asiantuntijoiden vastuuttaminen ryhmän koulutusten suunnitteluun aktiivisemmin, valmentavan otteen lisääminen. Työtunnit asiantuntijoiden kanssa, jossa "sparraa".

- barometritulosten jälkeen kun käytiin palaveria hyvistä ja toimenpiteistä vaativista asioista, annoin ensin tehtäväksi jokaisen itse miettiä hyvät ja ns huonot asiat joita pitää tärkeänä ja varsinaisessa palaverissa jokaisen tuli selvittää asiaa. Palaverissa osallistuminen on yleensä melko vaisua, mutta näin sain mielestäni ihan mukavan "tilanteen" ja kaikki saivat sanoa mielipiteensä. Muuten jää hiljaisemmat vain miettimään asiaa, mutta eivät sano sitä ääneen.

Skypepalaverissa puheenvuoron antaminen (tai pakottaminen). Barometrin purussa liimalappujen käyttäminen, jokainen sai vuorollaan laittaa kehittämiskohteet taululle

on tullut koulutuksen jälkeen ja liittyi koulutuksessa annettuun tehtävään

Kuva 3. Miten olet osallistanut alaisiasi valmentavaa otetta hyödyntäen?

Työpajassa todettiin, että valmentamisessa toimihenkilön osallistaminen on tärkeässä asemassa. Skypen käyttö koulutuksessa lähipäivien rinnalla nähtiin hyvänä asiana, sillä monipaikkaisesti työskenneltäessä kontaktointi tiimiläisiin tapahtuu usein Skypellä. Koulutuksessa käytettyjä harjoitteita oli ollut helppo viedä toimihenkilöiden kanssa tehtävään työskentelyyn myös arjessa.

Haastatteluiden tuloksista ilmeni, ettei valmentavaa johtamista kuitenkaan voitu soveltaa kaikissa esimiestyön tilanteissa. Työpajaan osallistuneilta esimiehiltä selvitettiin, missä tilanteissa valmentavan otteen hyödyntäminen ei ole ollut mahdollista ja onko nämä tilanteet helppo tunnistaa (kuva 4).



Kuva 4. Millaisissa tilanteissa et ole voinut hyödyntää valmentavaa otetta?

Esimiesten kirjoittamien esimerkkien ja yhteisen keskustelun perusteella huomattiin, että esimiehen on helppo tunnistaa tilanteet, joissa valmentavan otteen hyödyntäminen ei ole ollut mahdollista. Useimmiten tilanteet liittyivät työvuorojen tai lomien suunnitteluun.

Työpajassa käsiteltiin myös valmentavan otteen käyttämistä palautteen antamisessa. Esimiehet kirjoittivat ja kertoivat, miten palautteenantotilanteissa valmentaminen oli ilmennyt (kuva 5).

Miten hyödynnät valmentavaa otetta palautteen antamisessa?

Enemmän M-kysymyksiä. Toimihenkilö "eniten äänessä".

Aina ensin positiiviset asiat esiin ja ehkä hiukan korostetustikin ja korjaavan palautteen antaminen helpompaa.

- ehkä erillaisuuden tunnistaminen ja huomioon ottaminen ja kysymysten asettaminen niin ettei tule loukkaavaa tunnetta eli juuri m kysymysten käyttäminen. Palautteen antamisen jälkeen tulee jäädä positiivinen tunne kuitenkin viimeiseksi mieleen vaikka kyse olisikin ns. negatiivisesta palautteesta. On ehkä muuttunut oma suhtautuminen asiaan ja tulee mietittyä enemmän tilannetta.

Ensin kysyn toimihenkilöltä, miten on mennyt. Sen jälkeen annan palautetta joko päätöksen laadusta tai ratkaisumäärästä. Ratkaisumäärässä meillä on aika tiukkaa tulosseuranta ja siitä olen joutunut antamaan etenkin alkuvaiheessa palautetta. Hampurilaistekniikka. Tärkeintä on, etä loppuun sanoo positiivista työntekijästä ja selkeästi sen, miten asiassa edetään (seuranta- seuraava checkup)

Kuva 5. Miten hyödynnät valmentavaa otetta palautteen antamisessa?

Esimerkkinä valmentamisesta palautteenantamisessa kerrottiin seurannasta, joka asetetaan tilanteen kehittymiselle. Tämä tarkoitti sitä, että annettaessa toimihenkilölle korjaavaa palautetta sovitaan, milloin asiaan palataan ja tarvittaessa mietitään eri vaihtoehtoja tilanteen korjaamiseksi.

Haastatteluissa ilmeni, että merkittävä oivallus koulutuksen sisällöistä oli työntekijän osallistaminen ja valmiista vastauksista luopuminen. Työpajassa esimiehiltä kysyttiin, missä tilanteissa he eivät ole antaneet valmiita vastauksia (kuva 6).

Millaisessa tilanteessa et anna valmiita vastauksia?

etuuteen liittyvät asiat

Etuskysymyksissä ja joissakin toimintatapoihin liittyvissä asioissa. Pyrin myös ohjaamaan selvittämään asiaa ensin itse (esim. Sinetistä), ettei suoraan kysyä jokaista pientä asiaa esimieheltä.

etuustyöhön liittyvissä kysymyksissä. Aina heitän pallon takaisin työntekijälle ja laitan hänet pohtimaan tilannetta sitä, miten hän etenee asiansa kanssa. Etuus on minulle uusi, joten asia on ollut helppo käytännössä toteuttaa, kun minulla ei ole ollutkaan valmiita vastauksia :)

- olen aikaisemmin toiminut asiantuntijatehtävissä etuudessa ja silloin toimihenkilöt tulivat paljon kyselemään, käyvät edelleen, mutta nyt olen laittanut itse ensin vähän miettimään miten olisi itse ensin miettinyt vastausta. Näin saa tietoa vietyä tavallaan enemmän eteenpäin ja toimihenkilön uskallusta. Näitä tilanteita olen käyttänyt tässä mielessä. Ei ole ollut helppoa laisinkaan. Oman tekemisen muuttaminen vaikeaa.

En saa tekstiä ruutuun aikaseksi, mutta Sinetin käytössä olen ohjannut oma-aloitteisuuteen viimeksi, uudet toimihenkilöt kysyy luonnollisesti tosi paljon lomiin, työterveyshuoltoon, tessiin yms liittyviä asioita

Kuva 6. Millaisessa tilanteessa et anna valmiita vastauksia?

Esimiehet kertoivat, että valmiista vastauksista oli luovuttu etuuksiin ja etuustyöhön liittyvissä kysymyksissä. Tämä tarkoitti sitä, että toimihenkilöä ohjattiin selvittämään asiaa ja pohtimaan ratkaisua vielä ensin itsekseen.

Kelassa seurataan tuloksellisuutta ja esimerkiksi toimihenkilön tekemien ratkaisupäätösten määrää. Ratkaisumääriä toimihenkilö voi kuitenkin myös itse seurata, ja siihen olisi hyvä heitä joissakin tilanteissa ohjata. Esimiehet olivatkin saaneet koulutuksesta työvälineitä toimihenkilön suoriutumisen arviointiin. Esimerkkinä kerrottiin tilanne, jossa toimihenkilöä kiellettiin seuraamasta ratkaisumääriä ja sen sijaan kirjaaman ”fiilispäiväkirjaa”. Toimihenkilön kanssa oli yhdessä palattu asiaan myöhemmin, jolloin löydettiin merkittäviä tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Esimiehen tulee nähdä myös toimihenkilön inhimillinen puoli ja ymmärtää, että henkilökohtaiset syyt voivat heijastua työhön ja näkyä tuloksellisuudessa. Koulutuskokonaisuuden jälkeen ymmärrettiin myös, ettei ajatusten pitäminen vain työasioissa aina ollut mahdollista.

Haastatteluissa korostui koulutuksen jälkeen tarvittavan jatkotukea valmentavasti toimiseksi. Työpajassa selvitettiin esimiesten toiveita koulutuksen jälkeisestä jatkotuesta ja sen muodoista (kuva 7).



Kuva 7. Mikä tukisi parhaiten valmentavan otteen toteuttamista käytännössä koulutuksen jälkeen?

Myös työpajoihin osallistuneiden esimiesten mielestä oppimisen syventämiseksi tarvitaan kertausta ja tilaisuutta palauttaa mieleen koulutuksessa esiteltyjä asioita. Työpajassa toimivaksi jatkotueksi ehdotettiin muiden esimiesten vertaistukea sekä mahdollisuutta palauttaa mieleen koulutuksessa opittuja asioita Skype-tapaamisen tai lähipäivän aikana.

7.3.2 Toinen työpaja

Toiseen myöhemmin helmikuussa 2018 pidettyyn työpajaan kutsuttiin mukaan koulutuksen suunnittelusta, sisällöistä ja toteutuksesta vastaavat suunnittelijat. Kutsussa (liite 4) heille kerrottiin mahdollisuudesta kutsua mukaan henkilöitä, joiden mukana olon he näkivät tarpeelliseksi. Koulutuskokonaisuudesta vastaavan suunnittelijan pyynnöstä tulokset toimitettiin heille tiedoksi jo ennen työpajaa, jotta he voisivat hyödyntää niitä koulutuskokonaisuuden jatkosuunnitelmia käsittelevässä palaverissa. Tulokset oli muokattu siten, ettei yksittäisen vastaajan tunnistaminen niistä ollut mahdollista.

Suunnittelijat valittiin työpajaan, koska he tiesivät koulutuksen nykyisen sisällön ja toteutuksen perusteista. Heillä oli myös mahdollisuus vaikuttaa koulutuskokonaisuuden kehittämiseen. Työpajassa he saivat tietoa koulutuskokonaisuuteen osallistuneiden kokemuksista sekä ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä. Haastatteluissa tai ensimmäisessä työpajassa ei ollut mukana suunnittelijoita tai asiantuntijoita. Työpajassa oli tarkoitus myös selvittää, miten haastatteluissa saamiimme tuloksia voitaisiin hyödyntää. Työskentelyä ohjasi Powerpoint-esitys, johon yhtä diaa lukuun ottamatta oli kirjattu valmiit aiheet. Opinnäytetyön tekijät havainnoivat keskustelua ja kirjoittivat huomioita ylös työpajan aikana ja sen jälkeen.

Työpajan alussa työpajan kaikki osallistujat keskustelivat roolistaan työpajatyöskentelyssä. Mukana oleville suunnittelijoille kerrottiin työpajan tarkoituksesta ja etenemisestä (kuva 8).



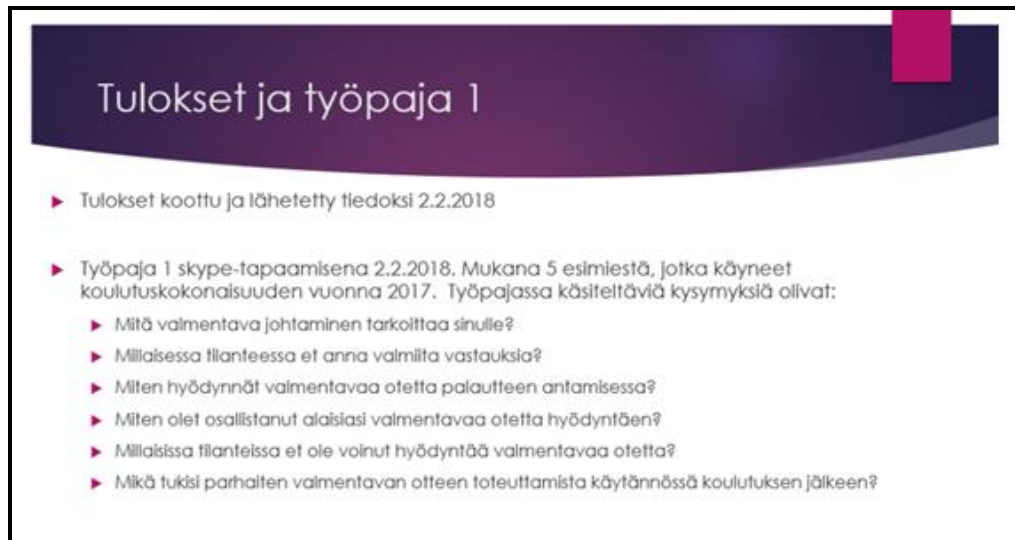
Kuva 8. Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden kehittämisen toinen työpaja.

Suunnittelijat kutsuivat mukaan lisäksi Valmentava ote asiantuntijatyössä -koulutuskokonaisuuden toteutuksessa mukana olevan suunnittelijan. Aluksi osallistujille kerrottiin haastatteluiden jälkeisistä tunnelmista sekä opinnäytetyön etenemisestä (kuva 9).



Kuva 9. Kokemukset ja merkitys opinnäytetyölle.

Haastattelut ja ensimmäinen työpaja olivat riittäviä opinnäytetyössä tavoitteena olleen koulutuksen kehittämistoimenpiteitä koskevan suosituksen antamiseksi. Työpajassa esiteltiin ensimmäisen työpajan sisältöä, haastatteluiden alustavat tulokset heille oli lähetetty tiedoksi ennen työpajaa (kuva 10).



Kuva 10. Tulokset ja työpaja 1.

Suunnittelijat olivat esitelleet haastatteluiden tulokset erillisessä työryhmässä, jossa haastatteluissa saadut tulokset toimivat ideoinnin tukena. Tuloksista oli nostettu esiin huomioita, joiden perusteella koulutuksen jatkumista ja sisältöä oli suunniteltu.

Työpajassa esiteltiin suunnittelijoille vielä uudelleen haastatteluiden keskeisimmät tulokset sekä johtopäätökset opinnäytetyön tekijöiden näkökulmasta (kuva 11).



Kuva 11. Merkityksellistä koulutuskokonaisuudessa.

Työpajassa suunnittelijoille kerrottiin, että saadut tulokset tukivat koulutuskokonaisuudelle asetettuja tavoitteita. Lisäksi valmentavaa otetta voitiin hyödyntää

monipaikkaisen tiimin johtamisessa ja tämä nähtiin positiivisena asiana. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että esimiehet kokivat Valmentava ote esimiestyössä-koulutuksen hyödylliseksi ja koulutuksen jälkeen esimiesten toimintatavat olivat muuttuneet. Yhdessä suunnittelijoiden kanssa todettiin, että asiasta saisi mielenkiintoisen jatkotutkimuksen selvittämällä, mitä toimintatapojen muutokset konkreettisesti ovat ja mitä hyödynnettävyys tarkoittavat esimiestyössä.

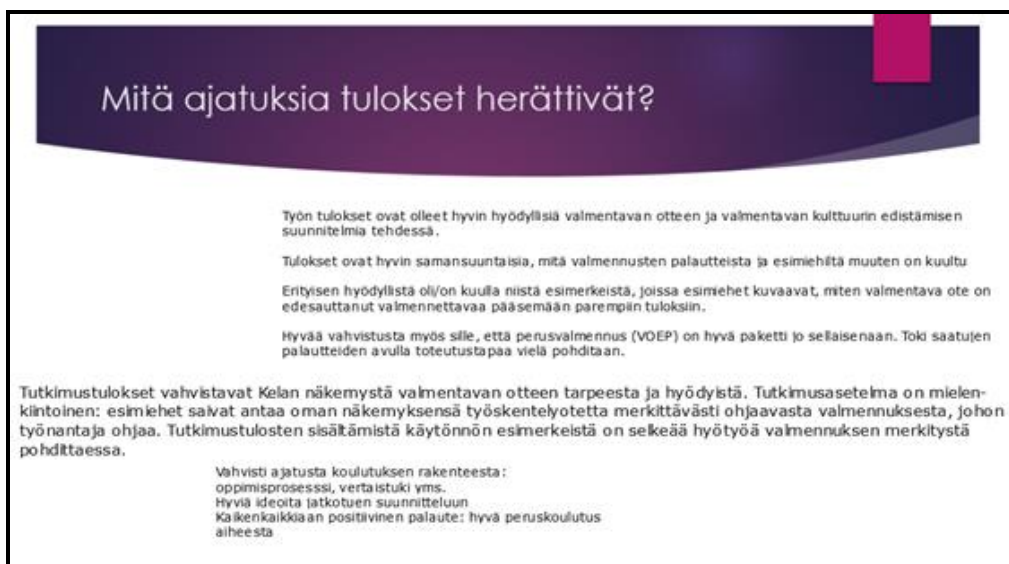
Haastatteluiden ja ensimmäisen työpajan jälkeen esimiesten kokemus koulutuksen jälkeen tarvittavasta jatkotuesta varmistui. Koulutus antaa perusvalmiudet, mutta valmentamiseen ja opittuihin asioihin tulisi olla mahdollisuus palata asioiden käytäntöön ottamisen jälkeen (kuva 12).



Kuva 12. Mitä koulutuksen jälkeen –jatkotuki?

Jatkotuen tarve oli selvillä jo suunnittelijoiden saamien koulutuspalautteiden perusteella. Jatkotukea oli pohdittu ja sitä varten oli laadittu suunnitelmaa. Työpajassa selvisi myös, että Valmentava ote esimiestyössä -koulutus Kelassa jatkuu. Koulutus oli muuttumassa uusien esimiesten koulutukseksi, koska 80 prosenttia Kelan esimiehistä oli jo käynyt valmentavan johtamisen perusteet tarjoavan koulutuksen.

Työpajassa haluttiin selvittää, miten jo lähettämiämme tuloksia oli hyödynnetty ja mitä ajatuksia työpajan aikana kertomamme asiat osallistujissa herättivät (kuva 13).



Mitä ajatuksia tulokset herättivät?

Työn tulokset ovat olleet hyvin hyödyllisiä valmentavan otteen ja valmentavan kulttuurin edistämisen suunnitelmia tehdessä.

Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia, mitä valmennusten palautteista ja esimiehiltä muuten on kuultu.

Erityisen hyödyllistä oli/on kuulla niistä esimerkeistä, joissa esimiehet kuvaavat, miten valmentava ote on edesauttanut valmennettavaa pääsemään parempiin tuloksiin.

Hyvää vahvistusta myös sille, että perusvalmennus (VOEP) on hyvä paketti jo sellaisenaan. Toki saatujen palautteiden avulla toteutustapaa vielä pohditaan.

Tutkimustulokset vahvistavat Kelan näkemystä valmentavan otteen tarpeesta ja hyödyistä. Tutkimusasetelma on mielenkiintoinen: esimiehet saivat antaa oman näkemyksensä työskentelyotetta merkittävästi ohjaavasta valmennuksesta, johon työnantaja ohjaa. Tutkimustulosten sisältämistä käytännön esimerkeistä on selkeää hyötyä valmennuksen merkitystä pohdittaessa.

Vahvisti ajatusta koulutuksen rakenteesta: oppimisprosessi, vertaistuki yms.
Hyviä ideoita jatkotuen suunnitteluun
Kaikenkaikkiaan positiivinen palaute: hyvä peruskoulutus aiheesta

Kuva 13. Mitä ajatuksia tulokset herättivät?

Työpajaan osallistuneet suunnittelijat olivat tyytyväisiä siihen, että heidät oli otettu mukaan opinnäytetyöprojektiin koko työskentelyn ajaksi. Lisäksi opinnäytetyö oli heidän mielestään toteutettu hyvin ja sen tuloksia voitiin ja tultaisiin hyödyntämään koulutusten suunnittelussa.

Haastatteluissa ja ensimmäisessä työpajassa selvitettiin koulutuskokonaisuuden kehittämistarpeita. Toisen työpajan aikana suunnittelijoille kerrottiin esille tulleista kehittämisajatuksista ja tämän jälkeen niistä keskusteltiin yhteisesti (kuva 14).



Miten koulutuskokonaisuutta voisi kehittää?

- ▶ Mahdolliset kehittämistarpeet liittyvät kiireettömyyteen, toteutustapoihin sekä jatkotukeen.
- ▶ Miten taataan, että työntekijät ovat valmiita valmentavaan johtamiseen?
- ▶ Mikä aiheuttaa kiirettä ja miten kiireettömyys koulutuksen aikana ja jälkeen voidaan taata?
- ▶ Vastuuttaminen ja koulutuksen näkeminen mahdollisuutena

Kuva 14. Miten koulutuskokonaisuutta voisi kehittää?

Kelassa on esimiehille monipuolinen koulutustarjotin. Suunnittelijat kertoivat, että esimiesten koulutustarjotin mahdollistaa esimiehille jatkovalmennuksen siitä johtamisen osa-alueesta, jota omassa työtehtävässään tarvitsee. Esimerkiksi monipaikkaisen tiimin johtamiseen on tarjolla oma koulutuskokonaisuus. Kelassa oli tehty valmentavaa johtamista kuvaava videotallenne, jonka tavoitteena oli lisätä tietoisuutta Kelan valmentavasta kulttuurista. Tallenteen oli tarkoitus tulla käytettäväksi kevään 2018 aikana. Tallenteen perusteella valmentamisesta keskustellaan tiimeissä esimiehen johdolla ja pohditaan omaa roolia valmentamisessa.

Työpajassa selvisi, että Kelassa tavoitellaan valmentavaa kulttuuria osaksi koko organisaation toimintaa. Kysymys on tällöin koko organisaation kulttuurimuutoksesta, jota varten on sovittu yhteiset työelämätaidot tukemaan valmentavaa johtamista. Yhteisesti työelämätaidoista voi keskustella esimerkiksi kehitys- ja palkkauskeskusteluissa. Valmentavan johtamisen sisäänajon kerrottiin vaativan aikaa. Valmentamisen yhteydessä tulisikin suunnittelijoiden mukaan esittää kysymykset mikä tukee tai estää valmentamista ja miten valmentaminen voidaan mahdollistaa.

7.4 Kehittämistoiminnan tulokset

Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli syventää haastatteluissa saatuja tuloksia, kerätä tarkempia esimerkkejä koulutuksen vaikutuksista käytännön työhön sekä saattaa tiedoksi haastatteluista saatuja tuloksia koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaaville henkilöille. Työpajoissa saatiin tukea jo tiedossa oleville tuloksille, mutta myös uutta näkökulmaa ja tarkempaa tietoa. Koulutukseen osallistuneita esimiehiä voitiin osallistaa määrällisesti enemmän työpajan avulla ja selvittää heidän kokemuksiaan. Keskustelu työpajan aikana lisäsi varmuutta siitä, että haastatteluista saadut tulokset ovat kattavia ja suositus koulutuksen kehittämisestä voidaan niiden ja työpajojen perusteella antaa.

Toisena tavoitteena työpajoilla oli saattaa tiedoksi saatuja tuloksia. Tämä tavoite saavutettiin, kun työpajassa esiteltiin haastatteluista kootut johtopäätökset sekä

kehittämisehdotukset. Toisessa työpajassa selvisi, etteivät koulutukset useinkaan ole saman sisältöisiä, vaan niitä kehitetään jatkuvasti kerätyn palautteen ja kokemusten perusteella. Teemoiltaan ja toteutustavoiltaan koulutuskokonaisuus saattoi olla erilainen eri aikaan koulutuksen aloittaneelle. Toisaalta koulutuksissa oli paljon samoja elementtejä, joten syventävä tieto koulutukseen osallistuneiden kokemuksista ja vaikutuksista käytännön työhön oli keskustelun perusteella ensiarvoisen tärkeää.

Tutkitun ja näyttöön perustuvan tiedon perusteella suosituksemme on, että valmentavaa johtamista ja työskentelyä koskevissa koulutuksissa olisi käytettävissä jatkotukea. Jatkotukea tarvitaan, jotta koulutukseen osallistuneet esimiehet voivat arvioida omaa osaamistaan ja kehittymistään valmentavana johtajana. Tukimuotoina toimisivat erilaiset lähivalmennuspäivät, Skype-tapaamiset sekä muiden esimiesten tai kouluttajan vertaistuki. Säännöllinen ja jatkuva tuki valmentamistaitojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi hyödyttäisi yksittäisiä tapaamisia enemmän.

Koulutuskokonaisuuden toteutustapojen monimuotoisuutta tulisi lisätä esimiesten osallistumisen helpottamiseksi ja varmistamiseksi. Skypen käyttöä ja hyödyntämistä toteutuksessa olisi tarpeen pohtia tarkemmin. Koulutuskokonaisuutta voisi jakaa pienempiin osiin, valmennuspäiviä tiivistää ja lähipäivien välisiä jaksosia lyhentää. Avoin vuorovaikutus, muilta esimiehiltä saatava vertaistuki sekä mahdollisuus harjoitella valmentavia työvälineitä, ovat tärkeitä ominaisuuksia koulutuskokonaisuuden onnistumisessa ja ne koulutuksessa tulisi varmistaa ja säilyttää myös jatkossa. Koulutuskokonaisuuden sisältö ja aiheet ovat merkityksellisiä ja tärkeitä, eikä niiden muuttamiselle ole tarvetta. Koulutuksessa tulisi kuitenkin korostaa, miten ympäristö ja esimiehen oma toiminta takaavat kiireettömyyden ja mahdollisuuden keskittyä valmennustaitojen kehittämiseen. Suosituksemme on myös lisätä koko työyhteisön tietoisuutta valmentavasta johtamisesta sekä valmentavasti toimivasta organisaatiosta, jossa jokaisen jäsenen toiminnalla on merkitystä.

8 Pohdinta

8.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Perehtyminen valmentavaan johtamiseen sekä esimiesten kokemuksiin sen hyödyntämisestä on muuttanut käsitystämme esimiestyön merkityksestä koko organisaatiolle. Opinnäytetyö on lisännyt tietoa ja ymmärrystä valmentavasta johtamisesta sekä esimiestyössä tarvittavista ominaisuuksista. Valmentaminen on johtamisen tapa, joka mahdollistaa yhdessä tekemisen ja auttaa parempaan suoriutumiseen, osallistaen kaikki organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamiseen. Valmentavaan johtamiseen tarjotaan välineitä useissa esimiesvalmennuksissa, vaikka niitä ei valmentavan johtamisen koulutusten nimellä kutsuttaisi. Valmentaja johtajuus kokoaa esimiestyössä tarvittavat hyvät ominaisuudet ja on toimiva malli työelämässä kaiken ikäisten työntekijöiden johtamiseen. Käytännön työvälineiden lisäksi valmentava johtaminen on esimiehen oman jaksamisen ja työhyvinvoinnin väline.

Opinnäytetyöprosessi oli kasvattava kokemus ja esimiestyöhön suhtautuminen muuttui prosessin aikana. Esimiestyöhön saa lisää mahdollisuuksia, kun esimies on valmis muuttamaan tapaansa toimia ja ajatella. Valmentaminen ei ole vain yksi tapa tehdä esimiestyötä eikä pelkkä koulutus takaa esimiesten toimivan samalla tavalla valmentavasti. Yhtenevä koulutus kuitenkin mahdollistaa ymmärryksen lisäämisen ja yhtenäistää esimiesten toimintaa. Työyhteisössä jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja osaamisen kehittämisestä, edes valmentava esimies ei voi tehdä sitä kenenkään puolesta.

Usein opintojen aikana olemme kuulleet sanottavan, miten esimieskin on vain ihminen tai miten jokaisen esimiehen takana on ihminen. Valmentavassa johtamisessa esimiehen inhimillisyys pääsee oikeuksiinsa, esimies toimii yhdessä työntekijän kanssa eikä kaikkeen tarvitse tietää vastausta. Esimies valmentaa omaa joukkuettaan, jossa yhdessä laaditaan suoritukselle pelikaavio. Valmen-

tava johtaminen poistaa hierarkkista ajattelua määräävästä johtajasta, jota alaisen kuuluu totella. Valmentaminen on koko työyhteisön asia ja siitä on apua kaikille, kun sen merkityksen oivaltaa.

Valmentavasta johtamisesta Kelassa on valmistunut myös muita opinnäytetöitä. Haastatteluiden suunnitteluvaiheessa selvisi, että Kelan valmentavasta esimiestyöstä oli valmistunut opinnäytetyö keväällä 2016. Opinnäytetyössä selvitettiin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä tietyssä vakuutuspiirissä. Myös keväällä 2015 oli toteutettu kehittämisshanke valmentavasta johtamisesta osana ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä. Aihe on selkeästi kiinnostava ja ajankohtainen. Tärkeää opinnäytetyössämme oli huomioda, että sen avulla tuotettaisiin uutta tietoa opinnäytetyöprosessin aikana valmistuneisiin opinnäytetöihin nähden.

Opinnäytetyöprosessi oli kaksi vuotta kestänyt projekti, jonka aikana myös toimeksiantajan toimintaympäristö ja tutkittava koulutus muuttuivat. Tämä kertoo muutoksen olevan pysyvä osa nykypäivän työelämää. Muutoksista huolimatta aihe kuitenkin säilyi ajankohtaisena ja opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä. Uskomme opinnäytetyön ja saatujen tulosten hyödyttävän myös yleisesti koulutusten sisällön ja rakenteen suunnittelussa.

Tutkimusmenetelmät valitaan tutkimusongelman mukaan. Tutkimusote määrittää millaista aineistoa tutkimukseen tarvitaan ja millä tiedonkeruumenetelmällä aineistoa hankitaan. Tutkimusote ja hankittu aineisto vaikuttavat analyysimenetelmien valintaan. (Kananen 2008, 134). Opinnäytetyössä laadullinen tutkimusote oli selkeä valinta kokemuksellisen tiedon hankkimiseksi ja työskentely aloitettiin selvittämällä laadullisen tutkimuksen vaihtoehtoja. Tutkimuskysymyksiin haluttiin saada käytännönläheisiä vastauksia, joissa sisältö merkitsee enemmän kuin määrä. Menetelmäksi valittiin Skypellä toteuttavat teemahaastattelut. Aineistoa täydennettiin lisäksi työpajoilla, joka on erinomainen ja osallistava kehittämisen työskentelyväline.

Tutkimuskysymyksiin saatiin tavoiteltuja vastauksia valituilla menetelmillä. Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu olivat toimivia tapoja tiedon keräämiseksi

ja ne lisäsivät ymmärrystä esimiesten kokemuksista. Haastatteluissa oli myös paljon jäsenneltyjä ja valmiiksi mietittyjä kysymyksiä, jotka osallistujat saivat nähtäväkseen teemojen lisäksi. Tämän vuoksi haastatteluissa oli piirteitä esimerkiksi strukturoidusta kyselystä, joten pelkästään teemahaastatteluksi tiedonkeräämisen tapaa ei voida kutsua. Hyvärisen (2017, 32) mukaan haastattelu voi pitää sisällään aineksia useista eri haastattelumenetelmistä, joten tärkeämpää menetelmän nimeämisen sijaan onkin sen kuvaaminen. Haastatteluprosessi pyrittiin kuvaamaan työssä mahdollisimman tarkasti.

Teemoittelu osoittautui sopivaksi menetelmäksi teemahaastatteluilla kerätyn tiedon analysointiin, sillä teemat olivat valmiita. Teemoittelun ja sisällönanalyysin erottaminen oli paikoittain hankalaa, sillä menetelmissä on paljon yhteneväisyyksiä. Käytäntö osoitti, että vastauksista ilmeni yllättäviä teemoja, joita ennakoon kysymyksiä ja teemoja pohtiessa ei ollut osannut ottaa huomioon. Analysointiin oli panostettava, sillä aineistoa tulkittiin opinnäytetyön tekijöiden ulkopuolisena tekemien havaintojen perusteella ilman omaa kokemusta koulutuksesta. Haastatteluiden litteroinnissa käytetty Google Docsin ohjelma *Speech Recognition SoundWriter* oli toimiva apuväline, vaikka se ei automatisoinutkaan kirjoitusvaihetta. Ohjelmaa käytettäessä tuli seurata tarkasti puhetta, sillä kaikkia sanoja ohjelma ei tunnistanut. Lisäksi esimerkiksi välimerkit ja pisteet tuli itse kirjoittaa.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin Skypeä, joka on erittäin helppo, nykyaikainen sekä aikaa säästävä väline haastatteluiden ja työpajojen toteuttamiseen. Skype on yleisesti Kelassa käytetty kouluttamisen ja yhteydenpidon väline, joten se oli luonteva valinta osallistavien haastatteluiden ja työpajojen toteuttamiseksi. Osallistuminen oli mahdollista paikkakunnasta tai työpisteestä riippumatta ja onnistui vaikka matkapuhelimella. Työvälineenä Skype mahdollisti myös haastatteluiden tallentamisen erilliseksi tiedostoksi, mutta ainakin Kelassa tallentaminen vaatii erikseen pyydettyvät tallennusoikeudet. Skypellä esitettäviin Powerpoint-tiedostoihin osallistujat voivat kirjoittaa reaaliaikaisesti esityksen aikana. Esityksen saa tallennettua, joka toimii valokuvana ja mahdollisuutena ottaa talteen alkuperäiset tekstit. Skypellä toteutetut työpajat olivat toimiva työväline kehittämiseen moni-

paikkaisessa työyhteisössä. Työskentely ja osallistaminen Skypellä toimi erinomaisesti, vaikka se ei kokemustemme mukaan vastaa tai korvaa fyysistä läsnäoloa.

Opinnäytetyö osoitti palvelumuotoilun olevan kokeilemisen arvoinen kehittäminen menetelmä. Sen avulla on mahdollista arvioida esimerkiksi tarjotun koulutuksen vaikutuksia ja kehittää palvelua yhdessä palvelunkäyttäjien kanssa. Palvelua voi muotoilla monella eri tavalla, joten tavoiteltu lopputulos määrittää muotoilussa käytettävien menetelmien valinnan. Viime vuosina kehittäminen lean-menetelmällä on ollut suosittua, mutta palvelun kehittämiseen palvelumuotoilu mielestämme sopii paremmin. Lean-ajattelussa on näkemyksemme mukaan elementtejä, joita voi hyödyntää palvelumuotoilussa ja palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilussa saa käyttää luovuutta ja kehittämismenetelmänä siinä on paljon liikkumavaraa. Opinnäytetyössä kehittämisen välineinä hyödynnettiin palvelumuotoilua samalla mukaillen tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Käytetyn kehittämismenetelmän nimeäminen vain palvelumuotoiluksi on mahdotonta, sillä opinnäytetyössä on myös tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ominaisuuksia. Työstä voi löytyä lisäksi esimerkiksi toimintatutkimuksen piirteitä.

Opinnäytetyöhön valitut menetelmät tukivat opinnäytetyön tavoitetta. Opinnäytetyölle asetetut tehtävät lisätiedon tuottamisesta Kelan koulutuskokonaisuudesta täyttyivät. Työlle asetettu tavoite koulutuskokonaisuuden kehittämisestä saavutettiin. Opinnäytetyöstä koostui asiallinen ja ymmärrettävä, tutkittuun tietoon perustuva kokonaisuus.

Kehittämishankkeen arviointi on tärkeää ja sitä tulee tehdä prosessin eri vaiheissa. Tärkein on loppuarviointi, jossa pohditaan kehittämistyön saavutuksia ja vaikuttavuutta. Prosessin jälkeen kehittämisen tulisi edelleen jatkua. Yleensä kehittämistoiminnan tilaaja vastaa tuotosten käyttöönotosta ja juurruttamisesta. (Heikkilä ym. 2008, 88–89, 132–133.) Haastatteluissa ja ensimmäisessä työpaikassa esille nousseet kehittämistarpeet olivat olleet osittain jo tiedossa ja toimenpiteitä niiden korjaamiseksi oli aloitettu tai suunniteltu. Saimme tukea toimeksiantajan edustajalta prosessimme onnistumisesta sekä opinnäytetyön ja tulosten

hyödynnettävyydestä toiminnan kehittämisessä. Tulosten juurruttaminen ja varsinainen koulutuskokonaisuuden kehittämistoiminta jää toimeksiantajan vastuulle.

Opinnäytetyöprosessi lisäsi varmuutta siitä, että olemme kehittämässä merkityksellistä asiaa. Valmentavaa otetta osattiin hyödyntää omassa työtehtävässä, mutta jatkotuen avulla esimiehet hyötyisivät koulutuksesta vieläkin paremmin. Esimiesten kokemusten ja palautteen kerääminen ilman tällaista opinnäytetyötä ja sen osana tehtävää tutkimusta ei välttämättä olisi ollut mahdollista. Valmentava ote esimiestyössä -koulutus on Kelan esimiehille hyvä kokonaisuus ja antaa perustiedot valmentavasta johtamisesta. Ensiarvoisen tärkeää on lisätä tietoisuutta koko työyhteisössä organisaatiossa vallitsevasta valmentavasta kulttuurista ja sen merkityksestä jokaisen työssä. Valmentaminen ei ole vain esimiehen tehtävä, vaan vaatii kaikkien motivaatiota ja sitoutumista. Onnistuneesta valmentamisesta on hyötyä kaikille.

8.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Eettiset valinnat koskevat koko tutkimusprosessia, eivät vain yhtä vaihetta. Tutkimuksen kannalta on tärkeää miettiä tutkimuksen tarkoitusta eli miksi tutkimuksessa perehdytään kyseiseen aiheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20.) Eettiset kysymykset tulevat esille tutkimuksen aiheen ja menetelmien valinnassa sekä pohdittaessa mitä tutkimuksella tavoitellaan. Perustellut valinnat eivät yksin takaa tutkimuksen eettisyyttä, tutkimuksen tulee lisäksi olla luotettava. Tutkimusaihetta valittaessa tulee muistaa tutkimuksen hyödynnettävyys. (Kananen 2008, 133.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on merkityksellisessä asemassa koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuus tulee ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheesta alkaen, jossa huomioidaan myös mahdolliset riskit. Tutkija päättää, ketkä ovat tutkimuksen kohteena, millaisia kysymyksiä heille esitetään, mitä ei ole tarpeen kysyä ja kuinka saatu tutkimusaineisto analysoidaan sekä tulkitaan. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan luotettavaa tutkimustulosta. Luotettavuuden kri-

teereinä voidaan käyttää vahvistettavuutta, arvioitavuutta ja dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkijan näkökulmasta sekä saturaatiota eli kylläntymistä. Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan parantaa hakemalla tietoa muista lähteistä. Mitä useampi lähde saadaan tutkimuksen tueksi, sitä parempi tulkinta tulee olemaan. (Kananen 2014, 150–152.)

Opinnäytetyössä vahvistettavuus todettiin teemahaastatteluissa. Haastatteluilla kerättiin aihetta tukevaa tietoa ja kokemuksia, ja ne vahvistivat käsitystä tutkittavan aiheen tärkeydestä. Haastatteluissa olivat mukana koulutukseen osallistuneet esimiehet, jotka arvottiin mukaan kaikista osallistujista. Haastattelut tallennettiin, jolloin niihin oli mahdollista palata. Haastatteluista saadun tiedon tueksi järjestettiin kaksi työpajaa, joissa saatiin vahvistusta saatujen tulosten paikkansapitävyydelle. Vahvistettavuutta tukivat lisäksi haastattelujen sekä työpajojen aikana tehdyt havainnot, jotka kirjattiin ylös. Kaiken toiminnan pohjalla oli opinnäytetyöntekijöiden monipuolinen perehtyneisyys eri lähteisiin.

Dokumentaatio eli arvioitavuus on tutkimustyön kannalta tärkeää, koska se luo työn uskottavuuden. Koko tutkimuksen ajan on muistettava kirjoittaa kaikki vaiheet ylös sekä perustella tutkimuksen aikana tehdyt ratkaisut. Työn arvioitavuus mahdollistetaan perustelemalla valitut menetelmät tiedonkeruuseen, analysointiin ja tulkintaan. (Kananen 2014, 153.) Opinnäytetyöprosessi dokumentoitiin huolellisesti ja valitut menetelmät perusteltiin. Työskentelyn tukena olivat myös aiemmat kokemukset opinnäytetyötyöskentelystä ja laadullisesta tutkimuksesta. Jo suunnitteluvaiheessa perehdyttiin eri menetelmiin ja mahdollisuuksiin tiedonkeruusta sekä analysoinnin tavoista. Lisäksi opinnäytetyön aihepiiriin tutustuttiin laajasti, jolla lisättiin omaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyöpäiväkirja sekä työhön materiaalit vain opinnäytetyön tekijöiden käytettävissä ja hävitetään opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa eri tutkimusmenetelmillä saatujen tutkimustulokset toistumista. Kun esitettyihin kysymyksiin aletaan saada samankaltaisia vastauksia eli vastaukset alkavat toistaa itseään, on päädytty kylläntymis-

pisteeseen eli saturaatioon. (Kananen 2014, 154). Saturaatio saavutettiin haastatteluissa sekä työpajoissa, koska lisähaastatteluille tai -työpajoille ei ollut tarvetta vastauksissa ilmenneiden yhteneväisyyksien vuoksi.

Tutkimusraportissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, jolloin tutkimuksen tulee olla uskottava sekä vakuuttava. Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuus on tutkimuksessa merkittävässä osassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135.) Tulkinnan ristiriidattomuus on haasteellista laadullisessa tutkimuksessa, koska sille ei ole olemassa tarkkoja ja täsmällisiä tulkitsemissääntöjä. Samasta aineistosta voidaan tehdä useita tulkintoja tarkastelemalla aineistoa eri näkökulmista. Luotettavuutta lisää, että kaksi tutkijaa pääsee samaan lopputulokseen. (Kananen 2014, 153.) Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin erilaisen työhistorian omaavien esimiesten kokemuksista. Tutkittavaa aineistoa pyrittiin tarkastelemaan eri näkökulmista ja puolueettomasti. Tulkinnassa ei kohdattu ristiriitaisuuksia ja samanlaiset johtopäätökset saavutettiin yhdessä. Aineisto analysoitiin vaiheittain ja tulokset esitettiin vääristelemättä.

Opinnäytetyön tekijöitä sitoi vaitiolovelvollisuus, ja luottamuksellisuus kerrottiin heti haastatteluiden ja työpajojen alussa. Haastattelutallenteet hävitetään asianmukaisesti. Raportoinnissa turvattiin osallistuneiden esimiesten yksityisyys, ja yksittäisen esimiehen tunnistaminen on mahdotonta. Tutkimustyö tehtiin rehellisesti ja sen vaiheet kirjattiin raporttiin totuudenmukaisesti. Opinnäytetyötä ja siihen koottua tietoa voidaan käyttää tukemaan valmentavaa johtamista sekä koulutuksen toteuttamista.

8.3 Jatkokehittämisehdotukset

Valmentava johtaminen ja koulutuksen vaikutukset käytännössä olivat mielenkiintoinen kokonaisuus tutkia. Toivomme opinnäytetyön mahdollistavan muita jatkotutkimuksia aiheesta. Opinnäytetyöprosessin aikana heräsi ajatuksia myös jatkotutkimusaiheista, joille opinnäytetyö voi antaa suuntaa.

Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia kokemuksia esimiesvalmennukseen osallistuneiden esimiesten alaisilla on valmentavasta johtamisesta ja kuinka koulutuksen vaikutukset ovat näkyneet esimiehen työssä. Jatkotutkimuksessa tiimiläisiltä selvitetäisiin, miten esimiehen toiminta on muuttunut ja mitä tietoa heillä on valmentavasta johtamisesta. Toisena jatkotutkimusaiheena olisi tutkia, miten valmentavan johtamisen vaikutukset näkyvät toimihenkilön työssä. Miten esimiehen toiminta on vaikuttanut toimihenkilön tapaan tehdä työtä ja ottaa vastuuta? Mikä työssä on muuttunut sekä mitä välineitä esimies on ottanut käyttöön ja siirtänyt alaiselleen? Onko valmentavalla esimiehellä ollut vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin?

Kolmantena jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tarkastella, miten valmennetaan valmentavaa esimiestä. Millaista tukea esimies tarvitsee esimieheltään? Odotetaanko esimieheltä valmiita vastauksia ja miten tuki eroaa tuesta, jota esimies itse alaisilleen antaa? Miten varmistetaan valmentajana ja valmennettavana toimiminen? Laajemman jatkotutkimuksen aiheena voisi myös vertailla valmentavaa johtamista Kelan ja jonkin toisen julkisen sektorin toimijan välillä. Vertailu olisi mahdollista esimiehen, alaisen tai koko työyhteisön näkökulmasta.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Brubaker, K. 2018. 7 coaching tips for managers and leaders. Bizlibrary. <https://www.bizlibrary.com/article/7-coaching-tips-managers-leaders/>. 20.3.2018.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hyvärinen, J. 2015. Muotoiluagentti ja lapsiperheiden kotipalvelu. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto, 93–113.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11–45.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: WSOY.
- Kasanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kela. 2017. Valmentava ote esimiestyössä -koulutusmateriaalit. Aineistoon rajottettu pääsy, saatavilla Kelan koulutuspalveluryhmästä.
- Kela. 2018a. Tietoa Kelasta. Kela lyhyesti. Kansaneläkelaitos. <http://www.kela.fi/kela-lyhyesti>. 31.1.2018.
- Kela. 2018b. Tietoa Kelasta. Organisaatio. Kansaneläkelaitos. <http://www.kela.fi/organisaatio>. 10.2.2018.

- Kela. 2018c. Tietoa Kelasta. Kelan strategia 2018–2021. Kansaneläkelaitos. <http://www.kela.fi/strategia>. 10.2.2018.
- Kela. 2018d. Henkilöstötilinpäätös 2017. Kansaneläkelaitos. Aineisto saatavilla Kelan sisäisillä verkkosivuilla.
- Kela. 2018e. Kela kouluttaa 2018. Koulutussuunnitelma. Koulutuspalveluryhmä Kansaneläkelaitos. Aineisto saatavilla Kelan sisäisillä verkkosivuilla.
- Kela. 2018f. Ammattimaista henkilöstöjohtamista. Kansaneläkelaitos. Aineisto saatavilla Kelan sisäisillä verkkosivuilla.
- Kirjonen, J. 2009. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Helsinki: Stakes, 117–134.
- Koivisto, M. 2009. Palvelumuotoilu ja sen DfA-potentiaali. Teoksessa Tahkokallio, P. (toim.) Tulevaisuus on saavutettava. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 24–39.
- Korpelainen, I. 2013. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Euroja hyvästä esimiestyöstä. Helsinki: Kopijyvä.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 87–110.
- Mager, B. 2009. Service design as an emerging field. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design, 28–43.
- Miettinen, S. 2009a. Service designers' methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design, 60–97.
- Miettinen, S. 2009b. Designing services with innovative methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design, 10–27.
- Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärrys. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknova, 20–41.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ryttilähti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 427–444.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Helsinki: Stakes, 217–230.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

- Tahkokallio, P. 2009. Johdon sitouduttava, ammattilaisten osattava toteuttaa. Teoksessa Tahkokallio, P. (toim.) Tulevaisuus on saavutettava. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 24–39.
- Tamminen, J. 2001. Kaikki pelissä. Miten etenet urallasi ja autat joukkueitasi menestymään. Helsinki: Gummerus.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vaismorabi, M., Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content Analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences* 2013 (15), 398–405.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Wintraub, J. & Hunt, J. 2015. 4 reasons why managers should spend more time on Coaching. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing. 29.5.2015. <https://hbr.org/2015/05/4-reasons-managers-should-spend-more-time-on-coaching>. 25.3.2018.

Haastattelun saate

Hyvä vastaanottaja!

Kelassa ammattimaisen johtamisen tavoitteena on tukea yksilöä, ryhmää ja koko organisaatiota kehittymään ja uudistumaan tavalla, jossa työnteon tehokkuus ja työhyvinvointi ovat tasa-arvoisia. Työntekijät ovat oppivia yksilöitä, joiden kehittymistä ja työssä suoriutumista tuetaan valmentavalla johtamisella.

Olet osallistunut Valmentava ote esimiehen työssä -koulutukseen x.x.-x.x.2017. Haluaisimme kuulla sinun kokemuksiasi ja mielipiteitäsi koulutuksesta. Haastattelujen kautta selvitämme, mitä uutta koulutus antoi työillesi. Mikä toiminnassasi ja työtavoissasi muuttui? Mitä kehitettävää koulutuksessa olisi?

Opiskelemme Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, johon kuuluu opinnäytetyö. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää koulutuksen tavoitteiden toteutumista sekä kehittää Kelan esimiehille suunnattua koulutusta. Opinnäytetyössä haastattelemme esimiehille tarkoitettuun koulutukseen osallistuneita esimiehiä. Tuloksia hyödynnetään esimiehille tarjottavan koulutuksen kehittämisessä. Koulutukseen osallistuneiden esimiesten kokemukset ovat ensisijaisen tärkeitä opinnäytetyölle.

Haastattelut toteutetaan Skype-tilaisuuksina ja ne tallennetaan. Haastattelutilaisuudet ovat luottamuksellisia eikä tuloksia ilmoiteta henkilötasolla. Haastattelutallenteet jäävät vain opinnäytetyön tekijöiden käyttöön.

Mikäli sinulle heräsi kysyttävää haastattelusta tai et voi osallistua haastatteluun, ota rohkeasti yhteyttä. Varmista tarvittaessa omalta esimieheltäsi mahdollisuus osallistua haastatteluun ja käyttää työaikaasi. Aikaa haastattelulle varataan noin tunti. Haastattelun teemat ja kysymykset ovat tämän viestin liitteenä.

Kerromme mielellämme lisätietoja haastattelusta ja opinnäytetyöstä.

Ystävällisin terveisin

Heli Nevalainen

0XX-XXX XXXX

etunimi.sukunimi@edu.karelia.fi

Virpi Pesonen

0XX- XXX XXXX

etunimi.sukunimi@edu.karelia.fi

Haastattelun teemat ja kysymykset

Taustatiedot

- ✓ Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä? Oletko osallistunut muuhun esimiehille suunnattuun koulutukseen?

Perusteet koulutukseen osallistumiselle

- ✓ Miten päädyit koulutukseen?

Odotukset

- ✓ Oletko keskustellut alaistesi kanssa valmentavasta johtamisesta/esimiesvalmennuksesta?
- ✓ Mitä odotuksia sinulla oli koulutukselle? Vastasiko koulutus näihin odotuksiin?

Koulutuksen vaikutukset työssä ja toiminnassa

- ✓ Miten koulutus on muuttanut työtäsi, toimintaasi ja tapojasi tehdä työtä? Miten päivittäinen tapasi tehdä työtä on muuttunut koulutuksen aikana/jälkeen?
- ✓ Mitä uutta koulutus antoi sinulle? Mitä hyötyä koulutuksesta on ollut?
- ✓ Millaista palautetta olet saanut alaisiltasi/esimieheltäsi/kollegoiltasi koulutuksen aikana ja jälkeen?
- ✓ Millaisia valmiuksia sait toimia valmentavasti? Mitkä osioista tukivat oppimista paremmin?
- ✓ Mitkä koulutuksen sisällöistä ja rakenteista tukivat oppimistasi?
- ✓ Mitkä tekijät ovat edesauttaneet ja tukeneet valmentavan otteen toteuttamista käytännössä? Mitkä tekijät ovat vaikeuttaneet sitä?

Koulutuksen kehittäminen:

- ✓ Miten koulutukselle asetetut tavoitteet mielestäsi toteutuivat?
- ✓ Mikä koulutuksessa tuki tekemistä ja oppimista?
- ✓ Mitä koulutuksessa olisi voitu tehdä toisin?
- ✓ Millaisia kokemuksia sinulla on koulutuksen toteutuksesta ja toteutustavoista?
- ✓ Millaisia kokemuksia sinulla on koulutuksen sisällöstä ja annista?

Jatkotuki:

- ✓ Millaista tukea saat esimieheltäsi?
- ✓ Millaista tukea tarvitsisit valmentavan esimiestyön tueksi?
- ✓ Mitkä asiat jatkossa tukisivat valmentavan otteen toteuttamista arjessa?

Kutsu Työpaja 1

Työpaja Valmentava ote esimiestyössä -koulutukseen osallistuneille esimiehille

Hyvä vastaanottaja!

Kelassa ammattimaisen johtamisen tavoitteena on tukea yksilöä, ryhmää ja koko organisaatiota kehittymään ja uudistumaan tavalla, jossa työnteon tehokkuus ja työhyvinvointi ovat tasa-arvoisia. Työntekijät ovat oppivia yksilöitä, joiden kehittymistä ja työssä suoriutumista tuetaan valmentavalla johtamisella.

Olet osallistunut Valmentava ote esimiehen työssä -koulutukseen vuonna 2017. Haluaisimme kuulla sinun kokemuksiasi ja mielipiteitäsi koulutuksesta. 2017 loppuvuodesta toteutimme haastatteluja Valmentava ote esimiehen työssä -koulutukseen osallistuneille esimiehille. Työpajatyöskentelyn tukena käytämme haastatteluista saamiamme tuloksia.

Opiskelemme Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, johon kuuluu opinnäytetyö. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Valmentava ote esimiestyössä -koulutuskokonaisuuden tavoitteiden toteutumista sekä kehittää Kelan esimiehille suunnattua koulutusta. Haastatteluiden ja työpajojen tuotoksia hyödynnetään esimiehille tarjottavan koulutuksen kehittämisessä. Koulutukseen osallistuneiden esimiesten kokemukset ovat ensisijaisen tärkeitä opinnäytetyölle.

Työpaja toteutetaan Skype-tilaisuutena. Tilaisuus on luottamuksellinen eikä vastauksia ilmoiteta henkilötasolla. Tilaisuutta ei tallenneta.

Varmistathan osallistumisesi työpajaan hyväksymällä kutsun? Mikäli sinulle heräsi kysyttävää työpajasta tai et voi osallistua työpajaan, ota rohkeasti yhteyttä (yhteystiedot alla).

Kerromme mielellämme lisätietoja työpajasta ja opinnäytetyöstä.

Ystävällisin terveisin

Heli Nevalainen

0XX-XXX XXXX

etunimi.sukunimi@edu.karelia.fi

Virpi Pesonen

0XX- XXX XXXX

etunimi.sukunimi@edu.karelia.fi

Kutsu Työpaja 2

Hei xxxx ja xxxx!

Opinnäytetyömme on siinä vaiheessa, että haastattelut valmentava ote esimies-työssä -koulutukseen osallistuneille esimiehille on pidetty. Seuraavana vuorossa ovat työpajat, joissa työstämme ajatuksia haastatteluista saamiemme tulosten pohjalta.

Ensimmäisessä työpajassa 2.2.2018 jatkamme kehitystyötä edelleen muiden ko. koulutukseen osallistuneiden esimiesten kanssa. Toiseen työpajaan tarvitsimme teidän panostanne.

Haluaisimme esitellä saamiamme tuloksia ja pohtia niitä yhdessä teidän kanssa. Haastatteluiden ja näiden kahden työpajan pohjalta kokoamme tulokset ja kehitysehdotuksemme kirjalliseen muotoon, tavoitteena on saada koko opinnäytetyö valmiiksi tänä keväänä.

Millainen aika teille sopisi aikavälillä 23.2.-28.2.2018? Aikaa työpajaan olisi hyvä varata n. 1,5 h.

Tuleeko teille mieleen muita henkilöitä, jotka voisi ottaa mukaan tähän toiseen työpajaan, joka on viimeinen suunniteltu osallistava osuus?

Mukavaa alkaneen viikon jatkoa!

Terveisin

Heli Nevalainen & Virpi Pesonen